



Centro Universitário de Brasília – UniCEUB

Faculdade de Ciências da Educação e Saúde - FACES

Curso de Psicologia

PERCEPÇÃO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

ROSEANE AFONSO DA SILVA

Brasília/DF

Junho, 2008.

ROSEANE AFONSO DA SILVA

**PERCEPÇÃO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL NO
PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE CARGOS E
SALÁRIOS**

Monografia apresentada como pré-requisito para conclusão do curso de graduação em Psicologia, no Centro Universitário de Brasília – UniCEUB, sob orientação do Professor Msc. Antônio Isidro Filho.

Brasília/DF

Junho, 2008.



Centro Universitário de Brasília – UniCEUB

Faculdade de Ciências da Saúde

Curso de Psicologia

Esta monografia foi aprovada pela comissão examinadora composta por:

Profº. Msc. Antonio Isidro Filho – Orientador

Profª. Msc. Leida Maria de Oliveira Mota – Examinadora

Profª. Msc. Sandra Regina Ayres Rocha – Examinadora

A menção final obtida foi:

Brasília/DF

Junho, 2008.

DEDICATÓRIA

A Deus por iluminar meu caminho;
Aos meus amados pais pelo apoio e incentivo;
Às minhas queridas amigas.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela sabedoria, força e por iluminar toda a minha trajetória, rumo ao caminho profissional;

Aos meus amados pais, Randes e Ivone, por todo apoio incondicional a mim dispensado, que se não fosse por tudo o que fizeram não conseguiria alcançar os meus objetivos;

Ao meu estimado Orientador Antônio Isidro Filho pelo apoio, paciência, carinho e pela brilhante instrução profissional, fonte de grande inspiração.

Às minhas queridas amigas, Paty, Raquel, Marcellinha, Bruna, Jú e Ritinha, pelas palavras, escutas, diversões e pelo companheirismo durante a faculdade. Amizades estas que espero manter até depois do término do curso.

À amiga Ana Cecília, pela generosidade e amor;

À família Rosário, em especial, Cristiane (Gerente de RH) por apoiar, ajudar e incentivar o meu crescimento profissional. E a toda equipe de Recursos Humanos, em que cada um, com o seu jeito especial, contribuiu para a realização deste trabalho.

Agradeço à Rede de Drogarias Rosário pela oportunidade concedida que se não fosse por ela este trabalho não teria o rumo que prosseguiu.

Aos participantes da pesquisa por cederem tempo e atenção com grande benevolência;

Às empresas nas quais eu trabalhei por contribuírem no despertar e interesse pela Psicologia Organizacional.

*“O que muda na mudança,
Se tudo em volta é uma dança
No trajeto da esperança,
Junto ao que nunca se alcança?”*
(Carlos Drummond de Andrade)

*“Faça acontecer, este tem sido sempre o meu
tema favorito, fazer o máximo a partir daquilo
que você tem”.*
(B. F. Skinner)

RESUMO

No contexto das grandes transformações globais em que as organizações se deparam atualmente, o tema da mudança organizacional tem sido um imperativo para as empresas que desejam garantir seu espaço no mercado e atingir a cobiçada vantagem competitiva. Dentro deste processo, os atores organizacionais, que trabalham em prol dos objetivos da organização, se deparam com essas mudanças vertiginosas dentro das empresas e com a imposição pela mudança, que lhes é apresentada, devido à demanda do ambiente externo. Conforme esta perspectiva, uma mudança mal planejada, sem o devido reconhecimento das percepções dos atores a quem são impostas, pode acarretar em resultados negativos para a organização. A percepção desses atores, então, é de crucial importância, visto que escolhem aderir ou não a um processo de mudança. Nesse sentido, o objetivo do presente estudo é identificar as variáveis que podem restringir ou facilitar um processo de implantação de cargos e salários, partindo das percepções dos colaboradores a respeito da mudança organizacional. Para a consecução do objetivo maior, foram aplicados 204 questionários aos colaboradores da Rede de Drogarias Rosário de Brasília/DF, em uma população composta por 560 colaboradores. O inventário aplicado é o proposto por Lima e Fischer (2005), para análise de variáveis que podem restringir e facilitar um processo de mudança organizacional. Os resultados encontrados revelam que os fatores que facilitam a mudança são favoráveis dentro da organização e o fator que restringe, revelou a menor média comparado aos outros fatores. A partir do reconhecimento das percepções dos colaboradores, a empresa pode elaborar estratégias, como, montar uma equipe de funcionários e que estes legitimem o novo plano a ser implantado, a fim de trabalhar as variáveis e minimizar os resultados negativos da mudança organizacional. O que cerne a questão não é como mudar e sim manejar as variáveis para superação de obstáculos, conforme cada realidade organizacional.

Palavras-chave: Mudança Organizacional, Percepção de Mudança, Barreiras e Facilitadores da Mudança Organizacional.

LISTA DE QUADRO

Quadro 1 – Características da organização tradicional e da organização emergente no século XXI.	P. 22
Quadro 2 – Definições teóricas sobre mudança organizacional.	P. 24
Quadro 3 – Tipos de mudança organizacional.	P. 28
Quadro 4 - Mudanças que podem provocar uma implementação de Cargos e Salários	P. 38

LISTA DE TABELA

Tabela 1 – Características da amostra.	P. 40
Tabela 2 – Fator práticas gerenciais favoráveis à mudança.	P. 45
Tabela 3 – Circulação/fluxo de informação interno e externa	P. 47
Tabela 4 – Fator crenças sobre as mudanças.	P. 49
Tabela 5 – Fator novas formas de realizar o trabalho.	P. 50
Tabela 6 – Correlação dos fatores com dados demográficos e funcionais.	P. 52
Tabela 7 – Correlação entre fatores.	P. 53

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
Contextualização da pesquisa.....	10
Problema de pesquisa	12
Objetivos.....	12
Justificativa e Relevância do Tema	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 Contextualizando a mudança organizacional	19
2.2 Mudança organizacional – Conceitos e Tipologia	23
2.3 Percepção dos indivíduos envolvidos no processo de mudança organizacional	29
2.4 Barreiras e facilitadores no processo de mudança organizacional	32
2.4 O que muda com a implantação de cargos e salários?	36
3. MÉTODO	39
3.1 Classificação da pesquisa	39
3.2 Caracterização da população e amostra.....	39
3.3 Instrumento de pesquisa	41
3.4 Procedimento de coleta de dados.....	42
3.5 Procedimento de análise dos dados	43
3.6 Limitações do método	43
4. RESULTADOS	45
4.1 Estatística descritiva	45
4.2 Fator práticas gerenciais favoráveis à mudança	45
4.3 Fator circulação/fluxo de informação interno e externo.....	47
4.4 Fator crenças sobre as mudanças.....	48
4.5 Fator novas formas de realizar o trabalho	50
4.6 Correlações entre as variáveis	52
5. DISCUSSÃO	54
6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	58
REFERÊNCIAS	61
ANEXO.....	63

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização da pesquisa

As mudanças que ocorrem na sociedade moderna globalizada estão impactando cada vez mais, de forma imperativa e transformativa, na vida das organizações, gerando um aumento da competitividade na jornada de adaptação a este ambiente. Se o ambiente muda, as organizações devem reformular-se, para que esse alinhamento perdido pela mudança ambiental seja restaurado (LIMA; BRESSAN, 2003).

Com relação a essas mudanças, Lima e Fischer (2005) explicitam que, nas últimas décadas, o tema mudança organizacional tem sido amplamente considerado na literatura científica sobre o contexto de trabalho, além de ser motivo de preocupação em diversas organizações. O reconhecimento de que o mundo atual está em constante transformação, em função de uma série de acontecimentos simultâneos, interligados e que têm gerado transformações qualitativas na dinâmica de funcionamento da sociedade, faz parte da agenda das organizações que pretendem garantir seu espaço no mercado.

Segundo Silva (1999, *apud* NEIVA, 2003, p. 191), vive-se atualmente uma mudança de época em que as bases que sustentavam as relações de produção na sociedade se alteraram, quebrando os paradigmas existentes. Como consequência, instalou-se uma vulnerabilidade generalizada nas organizações e na sociedade, o que gera uma premissa externa para a mudança nas organizações, a partir de pressões ambientais e da destruição das bases organizacionais de sustentação.

Moorhead e Griffin (2001, *apud* BRUNO-FARIA, 2003, p. 126) consideram que os propulsores para a mudança podem advir também de outras fontes. Entre as áreas que exercem influência para a mudança encontram-se aquelas que envolvem as pessoas, tecnologia, processamento de informações, comunicação e competição. Assim, segundo estes autores, a mudança pode incidir de pressões tanto externas, em resposta ao ambiente, ou ainda em decorrência de uma necessidade interna.

Fleury (1993) destaca que, entre as forças internas, estão as mudanças na cúpula diretiva da organização, nas políticas mercadológicas, financeiras, de recursos humanos, ou

nas formas de organização e gestão do trabalho, e que essas forças internas podem provocar mudanças nos padrões culturais.

Dessa forma, múltiplos são os autores que são unânimes ao enfatizar o tema mudança organizacional, devido à perplexidade das organizações no momento em que as mudanças ocorrem. Destarte, elas buscam conhecer as contradições desta situação para o futuro de suas atividades.

Com essas transformações ocorridas nas últimas décadas do século XX, os gerentes foram surpreendidos pela fragmentação da coerência e correspondência de suas organizações, sem necessariamente compreender a gênese dessa vulnerabilidade. Na busca da sustentabilidade institucional para suas organizações, muitos gerentes desenvolveram processos de mudança que, em última instância, tentavam identificar e superar discrepâncias de coerência e correspondência, como parte do esforço para melhorar a eficiência e a relevância. Mas a maioria não percebeu a dimensão epistemológica envolvida e não realizou esforços interpretativos para aprender por descobrimento. Continuar ignorando esta dimensão pode ser fatal. As organizações estão diante de uma mudança de época histórica (SILVA, *apud* LIMA; BRESSAN, 2003, p. 12).

Na verdade, muitos ambientes organizacionais sofrem sucessivas intervenções visando mudanças para adaptação aos propósitos do mundo globalizado, o que pode acarretar um sofrimento exacerbado aos indivíduos que compõem tais organizações, expostos a uma situação extremamente instável e a processos de mudança mal direcionados e mal sucedidos (NEIVA; PAZ, 2007).

Considerando a situação exposta, estudos que realizam avaliações de intervenções para a mudança organizacional apresentam um caráter extremamente importante, tendo em vista sua aplicação prática na orientação dos programas de intervenção para a mudança desenvolvida pelas organizações, bem como sua contribuição para as formulações teóricas da área, identificando preditores da mudança e fatores que caracterizam o processo (NEIVA; PAZ, 2007).

A questão que cerne a mudança organizacional não é como fazê-la, mas trata-se de compreender as forças que a moldam, ou seja, os medos, as fragilidades internas, as oportunidades e ameaças externas, os interesses pessoais e grupais, os tipos de resistências que podem emergir, os formatos e conteúdos das propostas de mudanças, as coalizões de

poder, as necessidades e formas de comunicação envolvidas, entre outras variáveis importantes, para elaborar estratégias de mudança organizacional específicas, talhadas para as características de cada organização (SILVA, 2006).

A mudança organizacional, para ser considerada como tal, deve ter influência nos diversos subsistemas da organização, ter impacto em todos os membros da organização e em seus comportamentos no trabalho e, também, derivar em mudanças nos resultados da organização, ou seja, provocar algum tipo de mudança de comportamento na organização, de conseqüências traduzidas pelos produtos dessa transformação, além de continuidade e dinamicidade (LIMA; FISCHER, 2005).

Para compor a análise do estudo, o presente capítulo apresentou a introdução compondo o capítulo 1. O referencial teórico está presente no capítulo 2 que contém 5 sub-seções: contextualizando a mudança organizacional, mudança organizacional – conceitos e tipologia, percepção dos indivíduos envolvidos no processo de mudança organizacional, barreiras e facilitadores no processo de mudança organizacional e mudanças com a implantação de cargos e salários.

A metodologia do presente estudo compõe o capítulo 3 e os resultados da pesquisa realizada encontram-se no capítulo 4. A seguir, o capítulo 5 relata a discussão dos dados obtidos. E, por fim, as conclusões encontram-se no capítulo 6, pontuando a análise final do trabalho e considerações finais.

1.2 Problema de Pesquisa

Tendo em vista os fatores cambiantes no mundo globalizado, o problema de pesquisa envolve a necessidade de identificação de variáveis dificultadoras e facilitadoras de um processo de mudança organizacional.

A seguir, são explicados os objetivos e sua relevância acadêmica e prática.

1.3 Objetivos

Este estudo tem por objetivo geral identificar a percepção de colaboradores da organização estudada acerca das variáveis facilitadoras e dificultadoras de mudança

organizacional na implementação de um programa de cargos e salários. Para a concretização do objetivo maior desta pesquisa é necessário atingir os seguintes objetivos específicos:

- 1 - Aplicar uma escala de indicadores de diagnóstico das condições facilitadoras e restritoras da mudança organizacional.
- 2 – Identificar condições que restringem a mudança organizacional, através do questionário aplicado.
- 3 – Identificar condições que podem facilitar a mudança organizacional, por meio dos dados obtidos.

1.4 Justificativa e Relevância do Tema

O tema mudança organizacional tem sido amplamente considerado na literatura e preocupa diversas organizações na atualidade. Contudo, pouco se tem estudado sobre os fatores que influenciam sua implantação efetiva (LIMA; FISCHER, 2005).

Na empresa pesquisada, a Rede de Drogarias Rosário, localizada em todo Distrito Federal, analisando-se os fatores cambiantes externos e internos, emergiu a necessidade de implantar um programa de cargos e salários (PCS), nunca utilizado ante, a fim de atrair e reter talentos na organização, como uma das formas de competir com o mercado e possibilitar remuneração satisfatória e justa para o colaborador. Dentro desta perspectiva, o programa visa que o funcionário mantenha-se na empresa e que esta contribua com o desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo.

Ao se falar com mais foco na ferramenta escolhida pela empresa, pode-se dizer que, com as constantes evoluções tecnológicas e de gestão, um cenário de mudanças progressivas na forma de vislumbrar as organizações, a implantação e acompanhamento de uma política eficaz de remuneração é quase inevitável.

A preocupação principal da Diretoria era o desempenho da organização, e este depende, em parte, da fidelização do funcionário. Fidelização, para a empresa estudada, é a ligação do funcionário com a empresa e pode ser avaliada da mesma maneira como se avalia

um investimento financeiro: qual o custo da oportunidade de trabalhar com esta empresa? As alternativas não escolhidas (as vagas de emprego não aceitas) pertencem à fidelização comportamental do funcionário. Funcionários tornam-se mais dispostos a se fidelizar à organização que demonstra interesse no desenvolvimento da sua carreira, a longo prazo. O RH da Rede de Drogarias Rosário não quis abordar tão somente as ferramentas de implantação do programa de cargos, salários e benefícios, mas aspectos psicológicos e estratégicos, que permeiam as duas pontas da balança, de um lado, o CAPITAL e do outro, o FUNCIONÁRIO, entendendo a grande relação de interdependência que existe entre eles.

A idéia era ter um processo de motivação, que contribuísse nos resultados obtidos através do potencial humano diferenciado, em um cenário de varejo. Para tal, foi desenvolvida uma ferramenta que facilitasse o acompanhamento e a evolução das carreiras, seja ela horizontal ou vertical; oportunizando o desenvolvimento pessoal e profissional. Nesse sentido, faz-se necessária uma breve descrição das cinco fases de implantação do programa de cargos e salários realizadas na empresa.

Fase I – Planejamento e Divulgação

- Reunião de preparação com o corpo Diretivo
- Divulgação do plano

Fase II – Análise e Organização dos Cargos

- Coleta dos dados
- Análise de Estrutura
- Elaboração de Organograma
- Análise e descrição dos cargos
- Classificação dos cargos conforme grupos ocupacionais
- Definição do sistema escolhido

Fase III – Pesquisa e Definição da Política que permeia o plano

- Pesquisa e Estruturação Salarial
- Formação da Remuneração dos Cargos

Fase IV – Implantação e Formalização

Fase V – Acompanhamento dos Resultados

Com base neste modelo de implantação, a classificação dos cargos baseou-se na distribuição dos cargos por grupos ocupacionais. Esta distribuição visa estabelecer o grau de importância das funções (seja no aspecto físico, condições de trabalho e responsabilidades envolvidas) desempenhadas na empresa e a diferenciação entre elas. Posteriormente, utilizou-se o método de categorias pré-determinadas (ou de classificação), que consiste em definir especificações para os níveis ou classes estabelecidos. Estas servem para classificar os cargos, segundo seus requisitos e são extraídas de um conjunto de fatores, como conhecimento, experiências, supervisão recebida, responsabilidades e condições de trabalho. Este método se baseia na descrição de graus hierarquizados, conforme sua complexidade e exigência, sendo estabelecidos, em cada grau, a importância deste, baseado na descrição.

Por último, trabalhou-se o método de pontos, que compara as descrições e especificações dos diversos cargos, atribuindo-se, de acordo com os graus estabelecidos para cada fator de experiência, uma determinada soma de pontos em ordem crescente, os quais, uma vez somados, estabelecerão uma hierarquia de cargos, conforme o total de pontos recebidos. Desta maneira, o tal programa a ser implantado vai fazer com que o funcionário busque aperfeiçoamentos, sendo oportunizados pela empresa, para conseguir galgar carreira. Sendo, neste sentido, necessária uma mudança comportamental dos funcionários em busca de constantes aperfeiçoamentos técnicos.

Portanto, a política de cargos e salários adotada pela Drogaria Rosário assegura o tratamento uniforme aos empregados, dando oportunidades iguais a todos, seja em relação a salário de admissão, promoções, aumentos salariais, reavaliação de cargos e avaliação de desempenho.

Neste sentido, reforça-se, com esta política, a relação do trabalho com o bem estar de seus funcionários e a posição da organização em exercer influências, que podem ser tanto positivas como negativas no clima organizacional.

A administração de cargos e salários contempla a complexa natureza do funcionário, com suas experiências e aprendizagens e demais atribuições a serem pesquisadas dentro dos diversos níveis hierárquicos organizacionais, planejando, analisando, avaliando, descrevendo e classificando a estrutura desses cargos e salários, medindo o desempenho de maneira a desenvolver uma remuneração estratégica, envolvendo o uso de várias modalidades para praticar a remuneração, com o objetivo de estimular os funcionários a trabalharem em prol dos objetivos organizacionais e fomentar uma parceria funcionário-empresa.

A este respeito, Hurtst (1996, p. 55), explicita a relevância do tema, relatando o seguinte:

Quando Knigh indicou um presidente, em 1982, foi feita uma tentativa de formalizar as práticas empresariais caóticas da empresa. Instituiu-se um comitê de política e procedimentos para harmonizar as incoerências emergentes nas formas pelas quais as pessoas eram tratadas. Uma das questões mais conflitantes era a política salarial, que havia sido baseada em uma filosofia de “remunerar a pessoa e não o cargo”. Quando o negócio e a indústria cresceram, isso levou a injustiças generalizadas por todo o sistema e, além de irritar as pessoas, aumentou a probabilidade de os empregados da Nike serem “roubados” por concorrentes. É claro que os concorrentes não haviam constituído problema nos primeiros anos: sua evolução é um traço de um ramo industrial em amadurecimento. Por fim, a Nike decidiu que tinha de introduzir um sistema formal similar ao sistema da Hay para equacionar esses problemas. O clima ameno começou a ficar carregado.

Esta situação relatada, comumente é percebida em organizações em franco crescimento, onde não se encontra um sistema de remuneração adequada e nem um plano de carreira, onde o funcionário possa ter um norte a respeito de sua ascensão na empresa, sendo este um dos componentes do cenário da empresa pesquisada, instituindo uma cultura de remunerar a pessoa e não o cargo.

Além disso, neste relato de Hurst (1996), percebe-se que, devido à evolução da empresa e modernidade advinda dos novos tempos, emergiu uma pressão externa para a mudança, e, por conseguinte, houve incoerências e práticas caóticas de gestão realizadas no âmbito organizacional.

Dentro desta citação, encontra-se a variável da concorrência, considerada como um dos fatores que impulsionam as empresas a adotarem mudanças, a fim de garantir a vantagem

competitiva. Na visão de Fleury (1993), as forças externas, com a ação do mercado nacional ou internacional, colocam as empresas em novos patamares de competitividade.

Para ocorrer a mudança deste cenário e implementar um plano de cargos e salários, é necessário conhecer as diversas variáveis, as que dificultam e facilitam, e a forma como influenciam os processos de mudança relevantes para a elaboração de estratégias adequadas e superação de obstáculos, constituindo, também, uma forma de minimizar os resultados negativos das mudanças (LIMA; FISCHER, 2005). Neste âmbito, percebe-se a relevância de saber que percepções os colaboradores têm a respeito da mudança, pois o novo programa a ser implementado irá exigir uma mudança até mesmo de comportamento dos colaboradores que deverão buscar aperfeiçoamentos técnicos e conhecimentos, a fim de assegurar suas evoluções de carreira e fomentar parceria com a empresa, uma vez que esses conhecimentos agregarão melhorias no padrão de serviço ao cliente, em busca da competição com os concorrentes.

Sendo assim, faz-se necessário estudar a percepção de mudança organizacional antecedente a uma implementação de um novo programa de gestão a ser praticado dentro da organização. No caso em questão, objetiva-se estudar a percepção acerca da mudança, seus facilitadores e dificultadores, a fim de manejar variáveis e amenizar resultados negativos. Tendo em vista que a organização é composta por funcionários que trabalham conforme os objetivos e valores da organização, saber a percepção a respeito de processos de mudança é de crucial importância para a sobrevivência da organização e adaptação das pessoas nela envolvidas, frente ao imperativo do tema mudança organizacional.

Desta forma, Nadler (1993, *apud* LIMA; FISCHER, 2005, p. 15) destaca que é imprescindível que as organizações contem com instrumentos que possibilitem realizar diagnósticos, planejar as ações e avaliar os resultados da mudança, de forma que as características organizacionais possam ser adequadamente manejadas, em função dos resultados pretendidos, com o propósito de garantir maior efetividade ao processo de mudança. Sendo, portanto, de suma importância a utilização de um instrumento que avalie as percepções dos funcionários quanto ao tema mudança organizacional, a fim de realizar estratégias de intervenção com base nesses resultados e amenizar os efeitos negativos de tal intervenção no processo de mudança na organização.

Com respeito ao arcabouço literário, vê-se a emergência de opções teórico-práticas, as quais são lançadas em seqüência, numa tentativa desesperada de amenizar os efeitos de ambiente tão instável (VERGARA; PINTO, 1998), sendo, por este motivo, um tema que precisa ainda ser mais investigado no Brasil, pois tem sido a realidade em que as organizações se deparam nos dias atuais, e a sua falta de preparo para manejá-lo pode ser fatal.

Wood Jr. (2004) também se refere à pouca produção sobre o tema no Brasil e à predominância dos estudos oriundos dos EUA. Nesse sentido, o autor observa que as mudanças aqui ocorridas não deveriam ser tratadas sob o mesmo prisma com que são abordadas nos países desenvolvidos. Desta forma, como a economia se globaliza, as organizações e sua dinâmica também sofrem fortes impulsos homogeneizadores, mas há de se respeitar as diferenças e especificidades locais.

No capítulo 2, a seguir, é apresentado o arcabouço teórico da mudança organizacional, que como já explanado, faz-se necessário, visto que as opções teóricas a respeito do tema no Brasil tem que ser melhor compreendidas a partir de uma leitura do contexto nacional.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Contextualizando a Mudança Organizacional

Mudança organizacional é um tema ligado à quebra de paradigmas, direcionando o pensamento das empresas na revalidação de suas práticas, a fim de tornarem-se competitivas e sobreviventes no mercado. Esta necessidade de mudança no ambiente organizacional é decorrente da demanda do cenário globalizado e da crescente concorrência. Desse modo, muitos são os autores que enfatizam o imperativo da mudança organizacional e sua velocidade na atualidade. Destaca-se, sobretudo, o estudo da percepção dos colaboradores acerca das resistências que podem emergir diante das mudanças no contexto organizacional (ABADIA; VIDAL; MELO, 2007; VERGARA; PINTO, 1998; JÚNIOR; VIVACQUA, 1999).

Lima e Bressan (2003), a respeito do histórico das organizações, relatam que as organizações dos séculos passados viviam em sistemas estáveis e fechados, portanto, nada se estudava a respeito de fatores cambiantes no ambiente externo. Essas organizações, no modorrento limiar do século XIX, se caracterizavam por uma tecnologia bastante simples, baixa escala de produção, supervisão pelos proprietários (ainda não havia gerentes), distribuição local e fontes tradicionais de energia (CHANDLER JR., 1980, *apud* LIMA; BRESSAN, 2003, p. 17).

O mesmo autor referenciado por Lima e Bressan (2003) relata que essa vida pacata foi irremediavelmente perturbada pela chegada da estrada de ferro e do telégrafo. Essas duas tecnologias trouxeram rapidez e informação para dentro das organizações, permitindo-lhes a expansão para localidades distantes e para novos negócios. Como visto, foi a tecnologia que trouxe evolução para a vida das organizações, permitindo que o mercado se expandisse a lugares distantes e, desta maneira, aumentasse o leque de opções mercadológicas, como também a concorrência.

Juntamente com o advento de outras tecnologias, observou-se, também, a emergência dos gerentes e das hierarquias gerenciais. O resultado disso tudo foi o surgimento da forma organizacional chamada por Chandler de multidivisional, caracterizada por muitas unidades operacionais autônomas, cuidando de negócios distintos, independentes da sede central – que

mantém o controle estratégico da organização como um todo - e por uma hierarquia gerencial (LIMA; BRESSAN, 2003).

Ao se estabelecer um paralelo com as organizações do século passado, até a década de 70, as propostas de mudança dentro do ambiente organizacional, com vistas a responder a variações ambientais ou a estratégias de crescimento, mostravam-se vinculadas à visão clássica, funcionalista e comportamentalista da empresa, com alteração de organogramas e trocas de pessoas. No entanto, a partir dos anos 80, vem sendo constatado que a falta de entendimento mais completo, holístico e multifacetado da empresa inviabilizou várias tentativas e esforços de transformação organizacional (VERGARA; PINTO, 1998).

Também Lodi (1993, *apud* VERGARA; PINTO, 1998, p. 65), a propósito de estudar as tendências das empresas nos anos 90, apresenta uma proposta de enxugamento, com redução de quadro, eliminação de filiais improdutivas e redução de níveis hierárquicos; é o autor que mais se aproxima das tendências em voga nos tempos atuais.

A partir disso, vê-se que esse tema já era preocupação da literatura há algum tempo, desde que as organizações passaram a ser concebidas como sistemas abertos, ou seja, que devem manter alinhamento constante com seu ambiente.

Cabe frisar que a novidade dentro do tema da mudança organizacional diz respeito ao ritmo e a força com que as condições cambiantes do ambiente vêm se impondo às organizações. Huber e Glick (1995, *apud* LIMA; BRESSAN, 2003, p. 18) atribuem esse ritmo veloz da mudança, nos dias de hoje, a duas forças no ambiente organizacional: à crescente efetividade da tecnologia de informação e à crescente efetividade da tecnologia do transporte.

Com o advento da crescente dessas duas forças, foi possível globalizar mercados e fazer alianças entre países, alterando toda a economia vigente. Corroborando com esta elucidação, Denizot (2003), acerca do cenário atual, explicita que as grandes transformações são devidas à formação de blocos econômicos, que promovem maior flexibilidade e competitividade às empresas.

E ainda em relação ao cenário atual, este é composto pela internacionalização da produção, provocando mudanças bruscas em diversos níveis das organizações, exigindo o emprego de melhores tecnologias e maior grau de especialização do seu pessoal, na busca da

qualidade superior de seus produtos e serviços, visando atingir a tão cobiçada vantagem competitiva (PEIXOTO, 1995 *apud* DENIZOT, 2003, p. 14).

Diante desta perspectiva, Nadler (1994) pontua algumas considerações a respeito dos fatores que estimulam as mudanças nas organizações. Assim, o autor faz menção a algumas forças que impulsiona as empresas a criarem estratégias, a fim de manter a eficiência organizacional. Essas diversas forças surgiram a partir da década de 1980.

Em primeiro lugar, a revolução tecnológica continua a ser um imperativo que ocorre em ritmo cada vez mais acelerado. Segundo, a competição aumentou e intensificou-se. Terceiro, há um excesso de oferta em bases mundiais. Quarto, o “globalismo” tornou-se uma realidade. As empresas, hoje, competem em mercados globais, contra concorrentes globais. Quinto, em consequência das quatro forças anteriores, as expectativas dos consumidores estão aumentando. Sexto, a competição econômica tornou-se a principal dinâmica mundial, forçando os governos a se envolverem, inexoravelmente, com o sucesso de suas próprias indústrias nacionais. Sétimo, com o aumento da propriedade institucional concentrada das empresas (em oposição à propriedade individual altamente distribuída), os donos estão se tornando mais militantes e agressivos no que se relaciona com seus interesses de acionistas. E, por fim, a dinâmica da força de trabalho está se modificando em sua constituição, com relação ao sexo, raça e faixa etária. O resultado é que o ritmo crescente de mudança tornou-se uma realidade comum (NADLER, 1994).

Em decorrência desta busca por melhores performances, as empresas começaram a enxergar o seu capital humano como principal fator de diferenciação. As organizações não pensavam que precisariam tanto daquilo que há de mais humano no indivíduo, os chamados fatores intangíveis – conhecimento, criatividade, emoção e sensibilidade (FISCHER, 2001 *apud* VERGARA; PINTO, 1998).

Vergara e Pinto (1998), corroborando com a concepção dos autores mencionados anteriormente, também se referem à questão da globalização e concorrência como fatores que impulsionam necessidades de mudança. Ao que tange o Brasil, essa tendência é estimulada por fatores conjunturais próprios, como a abertura do mercado local, outrora cativo, e pela ideologia da modernidade, que insiste em varrer o país para colocá-lo alinhado com o pensamento econômico neoliberal que tantos preconizam.

Dentro desta perspectiva, Silva (2006) ainda elenca que as empresas, mas principalmente os trabalhadores do século XXI, têm a sua frente este grande desafio de atender às demandas do mercado globalizado para estarem em sintonia com a era da informação e do conhecimento.

Na atualidade, não são somente as organizações que procuram ser flexíveis para necessárias adaptações, mas buscam-se cada vez mais profissionais que possuam essa habilidade, sendo estes valorizados em processo de seleção para ingresso em uma empresa. Wood e Castells (2004; 1999, *apud* SILVA, 2006, p. 27) salientam a questão da importância de um desenho organizacional que seja dinâmico, e ao mesmo tempo, flexível, para que as organizações sejam capazes de constantes auto-ajustes, para acompanhar as reestruturações sociais que estão acontecendo nas últimas décadas.

Na literatura, sobretudo na teoria administrativa, as mudanças nas organizações podem ser analisadas sob alguns enfoques. Assim, na escola mecanicista, o homem era atomizado e executor de tarefas elementares, algo como um prolongamento da máquina ou da ferramenta de trabalho. A mudança processava-se na organização e não na consciência do trabalhador. No movimento estruturalista, o indivíduo era visto apenas como um ser biológico; a mudança organizacional ocorria apenas nas relações e papéis: as pessoas eram “adestradas” para a mudança. Na abordagem contingencial, a mudança ocorre por meio de negociação, envolvendo as pessoas nos objetivos da organização (JÚNIOR; VIVACQUA, 1999).

Assim sendo, Wind e Main (1998, *apud* LIMA; BRESSAN, 2003, p. 58) estabelecem um quadro comparativo das organizações tradicionais e as organizações emergentes.

Características da organização tradicional e da organização emergente no século XXI	
Organização tradicional	Organização emergente
Dirigida por objetivos	Dirigida por visão
Focalizada em preços	Focalizada em valores
Qualidade de produto	Qualidade total
Orientada por produto	Orientada por consumidor
Focalizada em acionistas	Focalizada em grupos de interesse
Orientada para finanças	Orientada para a velocidade
Eficiente, estável	Inovativa, empreendedora
Hierarquizada	Achatada, empoderada
Baseada na máquina	Baseada na informação
Funcional	Cross-funcional
Rígida, comprometida	Flexível, capaz de aprender
Local, regional, nacional	Global
Integrada verticalmente	Em rede, interdependente

Quadro 1 – Características da organização tradicional e da organização emergente no século XXI.

Neste quadro, nota-se que as organizações atuais têm como característica marcante o fato de serem orientadas para a velocidade, atuarem de forma global e baseadas em informações proporcionadas por meios de comunicação cada vez mais eficazes, sendo possível comunicar-se em qualquer lugar do mundo.

Lima e Bressan (2003) destacam que as organizações e o ambiente nunca serão alinhados de maneira estável. Configura-se então, a presença permanente das mudanças nas organizações e no mundo contemporâneo, percebendo-se, então, a importância e o cuidado que se deve ter ao manejar mudanças no ambiente organizacional.

Até aqui, foi pormenorizado o histórico do tema mudança organizacional, destacando os anos em que o mundo passou por significativas transformações, até os dias atuais, com o advento da globalização e abertura de mercado. A partir do próximo tópico, faz-se necessário conceituar mudança, a fim de definir o conceito a ser utilizado na presente pesquisa.

2.2 Mudança Organizacional – Conceitos e Tipologia

Como exposto em parágrafos anteriores, a discussão sobre a mudança organizacional é bem ampla e abre margem à multiplicidade de definições e enfoques, dependendo do que se quer tratar com o tema da mudança.

Dessa forma, muito se tem discutido e prescrito a respeito do tema, na tentativa de entendê-lo. Porém, poucos textos preocupam-se em definir o conceito, elusivo por sua própria natureza (LIMA; BRESSAN, 2003). Até mesmo pela própria dinamicidade das organizações atuais, a questão limítrofe entre o que é mudança e o que não é acaba tornando difícil a compreensão do processo, onde começa e onde termina.

Corroborando com esta visão, Neiva (2004, *apud* SILVA, 2006, p. 29) diz que a “definição de mudança organizacional ainda permanece problemática”, porque ainda existem diversos questionamentos sobre o que seria realmente o fenômeno da mudança.

Bressan (2001) destaca que o conceito de mudança organizacional e, por conseguinte, os estudos deste fenômeno, encontram-se em fase inicial de desenvolvimento. Por outro lado, a literatura é extensa, por ser um campo emergente na vida organizacional. Com isso, observa-se que a maioria dos textos refere-se a prescrições sobre gestão do processo de

implantação da mudança. O resultado disto é a heterogeneidade de definições e inexistência de um consenso.

Apesar da esquivia com que os autores se deparam ao lidar com o tema, é comum a idéia de que mudança organizacional é um fenômeno da vida contemporânea e deve continuar a ser um imperativo no futuro (SILVA, 1999; CASTELLS, 1999; HARVEY, 1989, *apud* LIMA; BRESSAN, 2003, p. 19).

Diante desta perspectiva, Lima e Bressan (2003) fazem uma revisão acerca da definição e embora seja aparente a ausência de um mesmo eixo que norteie todas as definições, mostradas no quadro a seguir, observam-se também convergências em torno de algumas definições de mudança.

Definições teóricas sobre mudança organizacional	
Definição encontrada	Referência
Toda alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma, que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.	Bruno-Faria (2003)
Qualquer modificação, planejada ou não, nos componentes organizacionais formais e informais mais relevantes (pessoas, estrutura, produtos, processos e cultura); modificação que seja significativa, atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional, em resposta às demandas internas e externas.	Bressan (2001)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	Wood Jr. (2000)
Atividades intencionais proativas e direcionadas, para obtenção das metas organizacionais.	Robbins (1999)
Seqüência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança.	Van de Ven e Poole (1995)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).	Nadler <i>et al.</i> (1994)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas, objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho, com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras e Robertson (1992)

Quadro 2 – Definições teóricas sobre mudança organizacional.

Fonte: Lima e Bressan (2003, p. 23).

Definições teóricas sobre mudança organizacional	
Definição encontrada	Referência
Abstração de segunda ordem, ou seja, trata-se do registro de impressões sobre a relação entre variáveis dinâmicas.	Woodman (1989)
Alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integradamente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)

Quadro 2 – Definições teóricas sobre mudança organizacional (continuação).
Fonte: Lima e Bressan (2003, p.23).

Como apresentado no Quadro 2, pode-se averiguar que, apesar da heterogeneidade do conceito e de não haver um eixo que o norteie, existe convergência quanto às dimensões da mudança, de acordo com Lima e Bressan (2003), a saber: intencionalidade (Robbins, 1999; Porras e Robertson, 1992; Araújo, 1982; Bressan, 2001; Bruno-Faria, 2003); transformação/congruência sistêmica entre componentes (Nadler *et al.*, 1994; Araújo, 1982; Bressan, 2001; Bruno-Faria, 2003); relevância do impacto da mudança (Bressan, 2001; Bruno-Faria, 2003; Wood Jr, 2000); resposta ao ambiente (Bressan, 2001; Bruno-Faria, 2003; Nadler *et al.*, 1994); temporalidade (Van de Ven e Poole, 1995); construção social da mudança (Woodman, 1989); resposta à demanda interna (Bressan, 2001; Bruno-Faria, 2003).

A proposta da definição das autoras Lima e Bressan (2003) concentra-se em não fazer menção a métodos e técnicas de gestão da mudança. Estes, por sua vez, não devem fazer parte do conceito. Consequências indesejáveis para as organizações e os seus membros também podem ocorrer em processo de mudança, e a premissa da desejabilidade da mudança organizacional, implícita em muitos textos sobre o assunto, deve ser firmemente rechaçada. Esta posição também é a adotada neste estudo, pois o que cerne não é como mudar, ou definir um conceito positivo de mudança, mas elucidar questões dentro do processo e manejar as variáveis que o permeiam.

Com base nestas considerações, o conceito adotado aqui para mudança organizacional é o proposto por Lima e Bressan (2003, p.23).

Mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.

A partir desta definição, elucidada pelas autoras, a mudança organizacional, aqui, no presente estudo, envolve alterações proporcionadas pela gestão do Recursos Humanos da empresa, envolvendo os componentes de pessoal, trabalho, estrutura e até mesmo a cultura, dentro da nova ferramenta escolhida para gerar mudança no âmbito das carreiras, cargos e salários, objetivando a sustentabilidade e eficiência da organização.

Diante desta diversidade de nomenclaturas, percebe-se que o fenômeno mudança organizacional possui uma natureza diversa. Desta forma, Lima e Bressan (2003) destacam que a tipologia de mudança organizacional mais amplamente divulgada refere-se à mudança “transformacional” *versus* “incremental”. Os vários tipos de mudança apresentados mostram-se muito similares e, ao final, caracterizam duas formas principais de mudança, mesmo que utilizando nomenclaturas diferentes:

A primeira é a mudança que altera, apenas, alguns aspectos da organização, faz pequenos ajustes continuamente e ocorre em situações em que o ambiente é mais estável; e a segunda é a mudança que envolve uma ruptura de padrões anteriores, atinge a organização como um todo e envolve um redirecionamento da organização, em função de grandes alterações em seu ambiente (Lima e Bressan, 2003 p. 25)

Já Nadler *et al.* (1994, *apud* SILVA, 2006, p. 33), apresentam uma tipologia baseada nas alterações promovidas e a denominam de incremental e descontínua. Assim, mudança incremental são pequenas alterações ocorridas em períodos de equilíbrio nas organizações e fazem parte de um processo de constante adaptação e modificação, para que a organização resolva problemas e funcione de forma mais efetiva. As mudanças descontínuas envolvem mudanças efetivas em períodos de desequilíbrio.

Outro fator importante pontuado, por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998, *apud* LIMA; BRESSAN, 2003, p. 25), diz respeito às mudanças que também podem variar conforme a amplitude, ou seja, de micro até macro. O foco da micromudança está dentro da organização, pode ser, por exemplo, uma redefinição de cargos. Já a macromudança está voltada para a organização inteira, acontecendo reposicionamento do seu lugar no mercado ou mudando todas as suas instalações físicas.

No que tange às tipologias de mudança, Weick e Quinn (1999, *apud* SILVA, 2006, p.33) também apontam algumas elucidações, definindo mudança descontínua como: mudanças organizacionais infrequentes e intencionais, que são necessárias quando a empresa se encontra em ambiente divergente que ocorre em período de desequilíbrio.

Diante disto, Lima e Bressan (2003) apontam que essas mudanças descontínuas são as que mais exigem atenção por parte de seus dirigentes, pois tem que haver o reconhecimento, o mais rápido possível, das condições ambientais críticas. Assim, exige-se dos gestores atenção quanto às demandas do ambiente interno e externo para o imperativo da mudança. Desta forma, possibilita as estratégias mais relevantes para lidar com essas novas demandas.

Analizando a mudança descontínua, percebe-se que esta é responsável pelas alterações mais significativas e radicais dentro de uma organização, principalmente, a significativas transformações do ambiente externo à empresa; enquanto as mudanças contínuas são responsáveis pelo aprimoramento das empresas, e chegam até serem vistas como naturais e rotineiras no cotidiano organizacional (LIMA; BRESSAN, 2003).

Outros autores, Greenwood e Hinings (1996, *apud* LIMA; BRESSAN 2003, p. 27), também caracterizam a mudança organizacional radical, mas conforme a escala e o ritmo de ruptura e ajustamento. Assim, eles apresentam dois subtipos de mudança radical; a revolucionária e a evolucionária. A revolucionária acontece de forma abrupta e afeta virtualmente todas as partes de uma organização. A evolucionária ocorre de forma lenta e gradual, e seu alcance pode ser mais modesto.

Conforme Silva (2006), as rápidas mudanças que são impostas ao ambiente organizacional e as exigências de que a organização responda rapidamente a elas se deve ao fato de que essas respostas podem ser cruciais à sobrevivência da organização. Dessa forma, o autor cita Porras e Silvers (1991, *apud* SILVA 2006, p. 33), que analisaram haver relação entre transformação e desenvolvimento organizacional, denominando de mudanças organizacionais planejadas e, assim, pontuam que essa mudança organizacional planejada significa desenvolvimento organizacional, que, por sua vez, envolve pequenas alterações no comportamento da organização.

De acordo com Lima e Bressan (2003), a respeito das mudanças planejadas, determinar o início e o fim de um processo de mudança é tarefa praticamente impossível, visto que este fenômeno se dissolve no fluir na vida organizacional. Pontuam, ainda, que a mudança descontínua demanda mais tempo do que a contínua e que envolve profundas dificuldades para ser realizada. Clemmer (1995, *apud* LIMA; BRESSAN, 2003) cita que não se pode simplesmente fazer com que uma organização se transforme em uma casa inovativa em seis meses, simplesmente porque o mercado mudou. O autor traz um importante

esclarecimento de que não se pode do dia para a noite efetuar uma reengenharia radical de anos de hábitos frouxos e processos confusos. Essas são mudanças de longo prazo em cultura, sistema, hábitos e habilidades.

Lima e Bressan (2003) em revisão bibliográfica e com o intuito de apresentar as diversificadas tipologias de mudança já mencionadas, elaboraram o Quadro 3, a seguir:

Tipos de mudança organizacional		
Referência:	Tipos de mudança	
Silva (1999)	Incremental/organizacional Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa.	Transformacional/institucional Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.
	Contínua Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem cotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.	Episódica Mudança pouco freqüente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.
Robbins (1999)	1ª ordem Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa.	2ª ordem Mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que envolve reenquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.
	Incremental/contínua Continuidade do padrão existente. Pode ter dimensões diferentes, mas é realizada dentro do contexto atual da empresa.	Descontínua Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.
Porras e Robertson (1992)	1ª ordem É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas, sem causar quebras em aspectos-chave para a organização.	2ª ordem É uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua, que envolve quebra de paradigmas organizacionais.
	Convergente Ajuste fino na orientação organizacional existente.	Radical Ruptura com a orientação existente e transformação da organização.

Quadro 3 - Tipos de mudança organizacional.

Fonte: Lima e Bressan (2003, p. 26).

Silva (2006) salienta que a organização que decidir planejar e implantar um tipo de mudança organizacional deve ter em mente que o tipo e a natureza das mudanças são de fundamental importância para o sucesso da mesma. No que cerne às empresas que se vêem impelidas a passar por um processo de mudança episódica, estas devem buscar entender a tipologia e a natureza da mudança pelas quais estão passando, a fim de tornarem essas mudanças menos traumáticas.

2.3 Percepção dos Indivíduos Envolvidos no Processo de Mudança Organizacional.

O imperativo da mudança que afeta as organizações tem implicação diretamente sobre os seus funcionários, visto que uma organização é composta por pessoas que executam suas tarefas, agindo em prol dos objetivos da organização. Assim, em um processo de mudança organizacional as empresas, em busca pela reestruturação do alinhamento perdido, procuram estratégias para competirem com o mercado. No entanto, esta readaptação envolve uma estrutura social composta por seus funcionários, sendo estes atores deste processo na organização.

Dentro desta perspectiva, Bastos e Santos (2007) afirmam que as abordagens mais recentes sobre mudança organizacional enfatizam o papel da percepção dos atores organizacionais, reconhecendo que as organizações são ambientes ordenados a partir de interpretações desses mesmos atores. Conforme já exposto, é unânime a questão da necessidade em se rever e mudar estratégias. Por outro lado, nada disso é possível sem uma atenção especial aos processos de construção de significados em que o elemento humano está implicado (SILVA; VERGARA, *apud* BASTOS; SANTOS, 2007, p.28).

Esta atenção ao papel das pessoas na mudança organizacional tem se tornado cada vez mais presente no discurso dos autores que tratam sobre os mais diversos movimentos da administração nas últimas décadas, tais como a qualidade total e a reengenharia (CORNET,1999; HAMMER, 1996; MAJCHRZARK; WANG, 1998; MINTZBERG; ALSTRAND; LAMPEL, 1999; *apud* SILVA; VERGARA, 2003, p. 11).

Por esse motivo, Vergara e Pinto (1998, p. 68) explicitam que:

A dinâmica social do grupo é regida por fatores que tanto podem facilitar como dificultar um processo de mudança, podendo explicar tanto o sucesso como o

fracasso de uma adaptação necessária (ou imposta, tanto faz), como as conseqüências desta para o próprio grupo. O aspecto cultural de uma empresa vem tratar do muito de subjetividade existente nas organizações e do qual as ferramentas tradicionais não conseguem dar conta. A última forma trata dos pressupostos inconscientes, que formam um plano fundamental de imanência de valores para o indivíduo e para o grupo, afetando tanto sua relação com o ambiente como sua crença na natureza humana. Santos (1994) introduz uma conotação repressiva e direcionadora no conceito, que funcionaria como mecanismo de controle, informalmente aprovando ou proibindo comportamentos dos membros da organização. Por essa ótica, a cultura do grupo atua como elemento restritivo, capaz de dificultar processos de mudança, devido a um clamor coletivo por estabilidade. Em última instância, a resistência à mudança é um movimento inerente ao grupo na sua tentativa de preservar os padrões de comportamento já testados.

Nesta elucidação, Vergara e Pinto (1998) apontam que a resistência à mudança pode ser devida a elementos da cultura na organização, pois ocorre um clamor por estabilidade, e por preservar padrões que deram certo no passado, que tende a ser um padrão para o futuro.

Qualquer que seja a orientação, não é possível à organização testar um processo de mudança, sem a contrapartida de sua transformação cultural, dentro da participação e do comprometimento do grupo como um todo, conforme afirma Frenzel (1993, *apud* VERGARA; PINTO, 1998, p. 70).

Segundo Freitas (1991, *apud* VERGARA; PINTO, 1998, p. 70) a mudança cultural precisa, então, ser sustentada por formas que não sejam estranhas à organização, para que haja real motivação e comprometimento com seus objetivos. O autor afirma, ainda, que, independentemente de as ameaças oriundas da percepção da mudança pelo grupo serem imaginárias ou não, seus efeitos são sempre reais e se manifestam na resistência que o grupo impõe ao processo. De qualquer forma, um projeto forçado de mudança organizacional pode vir a desestabilizar um grupo, visto que “os símbolos que são criados para dar sentido à vida, e que são uma forma de manifestação desse sentido, são quebrados, negados ou substituídos”.

Conforme Vergara e Silva (2003), a maioria do arcabouço literário aborda o tema quase exclusivamente sob a ótica do planejamento, procurando fornecer respostas sobre como fazer com que a organização tenha sucesso na estratégia de mudança intencional, ao promover a coesão de esforços e vencer as supostas resistências humanas. Pouca atenção tem sido dedicada aos sentimentos dos indivíduos, aos significados que eles atribuem às mudanças e às chances de que eles se constituam como sujeitos nesse contexto, ou seja, de verificar as reais percepções dos sujeitos quanto às condições para uma possível mudança.

Poucas vezes, o colaborador tem a possibilidade de viver plenamente o papel de ator consciente na construção da realidade que o cerca, assim como poucas vezes se reconhece que o indivíduo precisa se constituir como sujeito, ou como alguém para quem sua existência e sua ação na organização precisam fazer algum sentido (OLIVER, 1995 *apud* VERGARA; SILVA, 2003, p. 11).

É preciso, também, que se veja a mudança organizacional como uma mudança de relações: do indivíduo com a organização, dele com seus pares, da organização com a sociedade, do indivíduo com a sociedade e dele consigo mesmo (VERGARA; SILVA, 2003).

Mesmo em termos da possibilidade de operacionalizar ações concretas que possam lidar com a questão das resistências, Bareil e Savoie (1999, *apud* VERGARA; SILVA, 2003, p. 12) identificam um conjunto de limitações importantes nas abordagens mais tradicionais sobre a gestão de mudanças: os estudos, em geral, não consideram o contexto, ou seja, em que momento e sob que condições exatas manifestam-se as resistências.

São poucos os estudos que se propõem a medir as reais proporções de tais resistências; quando se tenta medi-las, isso acontece normalmente por intermédio de uma terceira parte (os gerentes, por exemplo) que, em geral, sofre, ela também, com a situação e que, portanto, não é neutra. Os dirigentes das organizações mostram-se freqüentemente reticentes em abordar a questão com seus empregados, por medo de amplificar o fenômeno. As intervenções sugeridas necessitam, freqüentemente, de interpretações psicológicas extremamente complicadas que poucos gestores podem se permitir e que exigem habilidades de ajuda que eles não têm condições de oferecer e; diversos autores denunciam os limites da perspectiva tradicional da resistência à mudança, mas põem-se simplesmente a reavaliar os resultados dos estudos consagrados aos assuntos, em função de parâmetros mais adaptáveis e mais operacionais (VERGARA; SILVA, 2003).

Tagliapietra *et al.* (2005) destacam a questão da percepção como forma de reação à mudança, ou seja, a maneira de pensar, agir e valorização das coisas estão associadas à visão de cada um da realidade. Consiste, basicamente, em reavaliar os paradigmas existentes e como se deu sua origem.

Robbins (2004) afirma que as fontes de resistência individual à mudança residem nas características humanas básicas, como percepções, personalidade e necessidades. Os indivíduos moldam seu mundo por meio de suas percepções. Depois que o criam, eles

resistem a mudá-lo. Para manter suas percepções intactas, os indivíduos processam seletivamente as informações, isto é, ouvem só o que querem ouvir. Ignoram aquelas informações capazes de desafiar o mundo que construíram.

Os gerentes, absorvidos em uma cultura organizacional de tarefas e de solução de problemas estratégicos, consideram as emoções e sentimentos difíceis de serem articulados (VERGARA; SILVA, 2003).

Desta forma, as organizações dão pouco espaço e oportunidade para que os seus membros analisem e compreendam seus próprios sentimentos conscientes e inconscientes, bem como os sentimentos dos outros, tanto no que diz respeito à vida organizacional, em geral, quanto no que diz respeito à mudança, em particular (SILVA; VERGARA, 2003).

Para os funcionários, pode haver o sentimento de que não possuem suficiente competência e vigor para os novos aprendizados que a mudança implica; de que a mudança é uma punição ou represália a ações anteriormente realizadas; de que ela é um ataque ao seu desempenho passado. Outra fonte de resistência é a ameaça de perda de amigos, de contatos e alianças (SILVA; VERGARA, 2003).

2.4 Barreiras e Facilitadores no Processo de Mudança Organizacional

Raben (1994) aponta que a mudança é um movimento rumo ao desconhecido. Por este motivo, ao se introduzir mudanças numa organização, as pessoas se preocupam com seus empregos e com a maneira pela qual suas vidas podem mudar e assim por diante. A reação mais freqüente é o que esse novo processo pode acarretar ao indivíduo dentro da organização.

A ansiedade, provocada pela mudança, resulta, freqüentemente, em problemas de comportamento e desempenho. As pessoas estão interessadas em ter todas as informações e provavelmente resistirão às mudanças que vêm, pois se sentem mais seguras e tranquilas na posição em que estão (RABEN, 1994).

Shaw e Perkins (1994) explicitam que as crenças influem no comportamento. Assim, as crenças, em sentido mais amplo, significam uma combinação de valores, conhecimento e experiência. As crenças muitas vezes são implícitas e aceitas sem análise, tendo suposições

sobre a maneira como são percebidas as coisas. Sistemas eficientes de aprendizado fazem surgir diferentes perspectivas para interpretar melhor a experiência e provocam a inovação.

Conforme Lima e Fischer (2005), na investigação da literatura realizada, constata-se diversas abordagens sobre as características das organizações que influenciam os processos de mudança. Desse modo, constata-se concordância em relação a: 1) ambiente externo, como principal indutor das mudanças; 2) missão e estratégia organizacional, como orientadoras das mudanças desejadas; 3) estrutura organizacional, como fator necessário à implementação da missão e estratégia da organização; 4) comunicação interna e externa da organização, como instrumentos que facilitam a mudança; 5) cultura, valores e crenças pautando o comportamento das pessoas na organização e sinalizando a necessidade de mudança de atitudes e comportamentos das pessoas; 6) lideranças e gerentes, como atores principais na condução do processo de mudança.

Em suma, devem-se reconhecer as diversas variáveis e como elas influenciam o processo de implantação da mudança e, desta forma, elaborar estratégias adequadas à superação de obstáculos, constituindo, também, forma de minimizar os resultados negativos das mudanças.

No que tange à literatura, muitos autores salientam a relação destes fatores como variáveis que influenciam a mudança organizacional.

Em primeiro lugar, com relação às práticas gerenciais favoráveis à mudança, as práticas identificadas confirmam a literatura sobre mudança organizacional, reforçando o papel das lideranças e dos gerentes como atores principais na condução do processo de mudança (BURKE; LITWIN, 1992; KETTERER; CHAYES, 1995; SHAE, 1995; WALTON, 1995; KOTTER, 1997; DUCK, 2001; BRESSAN, 2001, *apud* LIMA; FISCHER, 2005, p. 24) E, ainda, segundo Schermerhorn *et al* (1999, *apud* LIMA; FISCHER, 2005 p. 13), o foco de atuação dos gerentes está mudando das atividades de direção e controle para apoio e ajuda. O autor afirma que as equipes de alto desempenho provavelmente serão os substitutos da liderança hierárquica. Fischer (1994, *apud* LIMA; FISCHER, 2005 p. 24) salienta que as organizações que buscam flexibilidade estão adotando a organização por equipes de trabalho, cujo foco centra-se na energização do empregado, em detrimento da direção gerencial, dando às pessoas mais poder para influenciar seu próprio ambiente de trabalho.

Robbins (2004) também pontua a respeito do papel dos gerentes, relatando que esforços para estimular a inovação, a delegação de autonomia para os funcionários e a adoção da abordagem do trabalho em equipe são exemplos de atividades de mudança planejada que visam a fornecer respostas às mudanças ocorridas no ambiente. A adesão a novas práticas, no entanto, não deve apenas fazer parte do discurso dos dirigentes, mas ser efetivamente concretizada por meio de ações organizacionais (ARAÚJO, 2001, *apud* GONDIM *et al.*, 2005 p. 25).

Em segundo lugar, com relação aos aspectos da circulação interna de informações, tem sido ressaltado nas pesquisas e na escala do instrumento, que informações disponíveis, transparentes e consistentes ajudam os empregados a perceber a necessidade e os benefícios da mudança, a se preparar para a mudança, amenizando seus impactos (FORD; FORD, 1995; PRICE WATERHOUSE, 2001; KOTTER, 1999; BRESSAN, 2001, *apud* LIMA; FISCHER, 2005, p. 25). Conforme destaca Kotter (1999, *apud* LIMA; FISCHER, 2005, p. 25), a comunicação é um canal que deve ser utilizado para informar a nova visão e as estratégias.

Quinn (2001, *apud* LIMA; FISCHER, 2005, p. 25) destaca que ter clareza das metas principais da estratégia garante a coesão e continuidade nas decisões, durante a implementação da estratégia. O conhecimento insuficiente da estratégia da organização é um dos obstáculos relativos ao fluxo de informações, com impacto na realização de mudanças, identificado por Vergara e Silva (2000). A comunicação com o ambiente é apontada por Bressan (2001, *apud* LIMA; FISCHER, 2005, p. 26) como condição facilitadora da mudança.

Alguns dos principais problemas relativos às pessoas, na implementação de mudanças organizacionais intencionais, têm sido as dificuldades de: comunicação dos objetivos definidos pela organização; compreensão desses objetivos pelos indivíduos; promover o trabalho em equipe e fazer com que indivíduos adotem a mudança (SILVA; VERGARA, 2003).

Robbins (2004) aponta que a resistência pode ser minimizada por meio da comunicação, para ajudar os funcionários a compreenderem a lógica da mudança. Basicamente, a fonte da resistência seria a falta de comunicação ou o fornecimento de informações insuficientes: se os funcionários forem informados de todos os fatos e tiverem suas dúvidas esclarecidas, a resistência cessará.

Em terceiro lugar, em referência às crenças sobre as mudanças, a literatura é unânime ao relatar que uma atitude negativa em relação à mudança diminui a probabilidade das pessoas de se adaptarem ao novo (DIAMOND, 1986; SARNOFF; KATZ; MCCLINTOCK, *apud* LIMA; FISCHER, 2005, p. 27).

Diversos autores apontam as crenças como barreiras em processo de mudança. Johann (2004, *apud* TAGLIAPIETRA *et al*, 2005, p. 10) ressalta que por mexer em crenças e convicções profundas e estar pairando sobre o movediço terreno das emoções humanas, um processo de reavaliação mal planejado e conduzido de modo precário pode gerar altos níveis de resistências, conflitos, moral baixo e contracultura organizacional.

Em quarto e último lugar, no que diz respeito à variável *Novas formas de realizar o trabalho*, Fischer (1994, *apud* LIMA; FISCHER, 2005, p. 28) aponta que o trabalho em equipe é um tipo de organização mais flexível, que torna a organização mais propensa a responder às mudanças do ambiente externo. Nesse caso, há redução da direção gerencial e mais delegação de poder, o que dá às pessoas mais liberdade para influenciar seu próprio ambiente de trabalho.

Vários autores (HOFSTEDE, 1980; DETERT, 2000; MINTZBERG *et al*, 2000, *apud* LIMA; FISCHER, 2005, p. 29) afirmam que uma aceitação maior a riscos leva a maior disposição para enfrentar situações ou idéias desconhecidas. Assim sendo, os indivíduos abertos à mudança têm maior propensão a correr riscos.

Outra fonte de resistência é a preocupação de a mudança implicar redução dos rendimentos. Mudanças nas tarefas ou nas rotinas estabelecidas podem igualmente suscitar esse tipo de temor, quando o trabalhador acha que não será capaz de apresentar, com relação às novas tarefas, o desempenho de antes, em especial quando a remuneração está vinculada à produtividade (Robbins, 2004).

Enfim, todo esse conjunto de características relacionadas ao fator *Novas formas de realizar o trabalho* representam um tipo de organização diferente do modelo tradicional da burocracia mecânica, desse modo, ressaltando o imperativo dos avanços no mundo moderno atual.

2.5 O Que Muda com a Implantação de Cargos e Salários?

Tagliapietra *et al* (2005) afirmam que o grande diferencial nas empresas, atualmente, está nas pessoas, pois elas dinamizam e criam soluções viáveis para enfrentar a dinâmica das mudanças. Por esse motivo, o perfil profissional, para que atenda às exigências e demandas do mercado, é o de um profissional que se mantenha sempre atualizado, tenha mente aberta e seletiva, para tomar decisões diante das diversas alternativas que se encontram disponíveis e facilitadas pelo acesso aos meios de comunicação.

Um dos fatores, segundo Tagliapietra *et al* (2005), que dificultam a mudança pode ser até mesmo devido às pessoas que não estão desenvolvendo habilidades e capacidades necessárias ou uma combinação desses fatores. Inovar é também desenvolver pessoas, capacitando-as a colocar em prática tanto o seu projeto profissional quanto o da organização (GONDIM *et al*, 2005).

As políticas de qualidade e de produtividade das organizações modernas têm requerido novos conhecimentos, habilidades e atitudes dos trabalhadores, o que tem repercutido no redesenho de perfis profissionais (GÍLIO, 2000 *apud* GONDIM *et al*, 2005, p.20).

Dessa forma, a reestruturação dos processos de trabalho tem exigido do trabalhador mais qualificação e escolaridade, com destaque para o desenvolvimento de habilidades cognitivas (GÍLIO, 2000 *apud* GONDIM *et al*, 2005, p. 21). Estas, não obstante, não são as únicas requisitadas pelo mercado de trabalho, pois as habilidades interpessoais também ocupam um lugar privilegiado, especialmente pela disseminação do uso de grupos e de equipes de trabalho. Diante desse quadro, pode-se afirmar que as implantações de novas práticas de gestão organizacional geram impactos no perfil profissional.

O gerenciamento da mudança, sobretudo em organizações grandes e complexas, é uma tarefa difícil, que envolve não apenas a necessidade de alterar políticas, procedimentos e estruturas, mas, também, e é aqui que reside o maior nível de complexidade, a necessidade de se promoverem novas formas de comportamento dos indivíduos e equipes, e de se transformar, em maior ou menor escala, a cultura da organização (SILVA; VERGARA 2000).

Outra maneira pela qual a mudança organizacional afeta a vida dos membros da organização é através do seu impacto sobre as carreiras e a maneira como essas são definidas,

a partir de um conjunto de mudanças organizacionais que têm ocorrido com muita frequência nos mais diversos países. Kanter (1991, *apud* LIMA; BRESSAN, 2003, p. 56) apresenta uma análise das principais mudanças nas relações organização-empregado, ocorridas na década anterior, e as principais consequências para as carreiras dentro das organizações. As reestruturações têm significado o melhoramento de processos de trabalho, acompanhado da redução dos quadros de pessoal. Em muitas organizações, também significam mudanças nos sistemas de remuneração, de forma tal a aumentar a parte variável e a reduzir a parte fixa dos contracheques, recompensando pelo desempenho e não pelo cargo.

A administração de cargos e salários é uma mudança fundamental na maneira pela qual a organização funciona. Tem impacto sobre vários processos pelos quais a organização funciona. Tem impacto sobre o que acontece com as carreiras, tarefas e procedimentos, e exigirá neste modelo mais pró-atividade do colaborador. Para compreendermos o C&S como mudança organizacional, é preciso se pensar sobre a organização e como funcionam e se comportam os grupos que a compõem.

Conforme Heilpern e Nadler (1994), as organizações são compostas por quatro componentes-chave: o trabalho que a organização tem de desempenhar; as pessoas que a organização atrai para realizar esse trabalho; as disposições organizacionais formais, ou estruturas, sistemas e processos criados para que tais pessoas realizem o trabalho; e a organização informal, que evolui com o tempo e inclui coisas como valores, crenças, cultura e estilo operacional.

As organizações, em geral, são mais eficientes quanto há uma elevada harmonia entre esses componentes. Usando tal estrutura, verifica-se que a transferência para a administração de cargos e salários tem um impacto significativo na organização. Que mudanças podem provocar uma implantação de um plano de Cargos e Salários?

Mudanças que podem provocar uma implementação de Cargos e Salários

1) Mudança na estratégia:	Atrair e reter talentos como forma de competir com a concorrência e fomentar carreiras dentro da organização.
2) Mudança na produção	Maior enfoque no desempenho (recompensar desempenho) e avaliação deste, a fim de verificar se as pretensões dos clientes (interno/externo) estão sendo atendidas.
3) Mudança no trabalho	No que é importante em relação ao trabalho e nas exigências básicas para a sua realização.
4) Mudança no pessoal	Em seus papéis, conhecimentos e comportamento.
5) Mudança nas disposições organizacionais	Nas medidas, estruturas, sistemas, mas principalmente treinamentos, recompensas e sistema de salário.
6) Mudança na organização informal	Nas crenças, valores e pressupostos que influenciam grande parte do comportamento cotidiano (como forma de conduzir as variáveis que influenciam um processo de mudança).

Quadro 4: Mudanças que podem provocar uma implementação de Cargos e Salários.

Desta forma, a passagem de um estado, onde os membros da organização não estão preparados para mudanças e, principalmente, de comportamento exige atenção especial as variáveis que o compõem.

No capítulo, a seguir, a fim de delimitar e compor a pesquisa, é apresentado a metodologia utilizada neste presente estudo.

3. MÉTODO

O capítulo 3 é composto pela descrição da pesquisa em si, ou seja, sua classificação, métodos, caracterização da população, instrumentos utilizados e procedimentos.

3.1 Classificação da pesquisa

No que tange ao tipo de pesquisa, foi utilizado como taxionomia a proposta de Vergara (2000), que a qualifica conforme dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa é classificada como descritiva e aplicada. Descritiva, pois expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Assim sendo, foram analisadas e descritas as percepções dos colaboradores de uma empresa do ramo farmacêutico, por meio de instrumento validado. Aplicada, por ter sido motivada pela necessidade de resolver problemas concretos e mais imediatos e sua finalidade prática, ou seja, de averiguar percepções acerca de mudança e como a mesma pode influir em um novo programa a ser implantado.

Quanto aos meios, a pesquisa é de campo, devido à investigação realizada na realidade onde ocorre o fenômeno. Desse modo, foi averiguada a percepção de mudança dos funcionários dentro da organização; e bibliográfica, sendo, portanto, revisado o arcabouço teórico com base no estudo de informações publicadas em livros, artigos e revistas especializadas da área.

3.2 - Caracterização da população e amostra

A população estudada contém 560 funcionários e a amostra é composta por 204 funcionários de uma rede de lojas do ramo farmacêutico de Brasília-DF e cidades satélites, a Rede de Drogarias Rosário, sendo que na presente pesquisa foram aplicados questionários

para os funcionários lotados em lojas dos bairros da Asa Norte, Asa Sul e Sudoeste, compondo, ao final, 14 lojas e uma matriz, onde funcionam as áreas meio.

Para descrição e averiguação dos dados demográficos relativos à sexo, tempo de serviço, escolaridade, cargo, idade e departamento foram registrados em programa eletrônico, o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 15.0, as respostas dos questionários validados.

A tabela, a seguir, revela os dados referentes às variáveis demográficas e funcionais da amostra:

VARIÁVEL	F	%	VARIÁVEL	F	%
Sexo			Nível de Escolaridade		
Masculino	100	49,0	Segundo grau incompleto	29	14,2
Feminino	99	48,5	Segundo grau completo	112	54,9
Omissos	5	2,5	Superior incompleto	40	19,6
Cargos			Superior completo	11	5,4
Analista	9	4,4	Especialização	7	3,4
Assistente	8	3,9	Mestrado	1	,5
Auxiliar	18	8,8	Omissos	4	2,0
Balconista	31	15,2	Tempo de Serviço na Empresa		
Caixa	29	14,2	Até 2 anos	107	52,5
Estagiário	8	3,9	De 2 a 5 anos	52	25,5
Farmacêutico	10	4,9	De 5 a 10 anos	20	9,8
Gerente	10	4,9	De 10 a 15 anos	5	2,5
Office boy	10	4,9	De 20 anos em diante	5	2,5
Operador de telemarketing	34	16,7	Omissos	15	7,4
Perfumista	13	6,4	Departamento		
Separador	3	1,5	Administrativo	3	1,5
Sub-gerente	7	3,4	Call center	36	17,6
Programador de sistemas	1	,5	Compras	3	1,5
Omissos	13	6,4	Contabilidade	3	1,5
Idade / Faixa etária			Departamento pessoal	4	2,0
18 – 25 anos	101	49,5	Filial 01	14	6,9
26 – 35 anos	82	40,2	Filial 02	21	10,3
36 – 45 anos	16	7,8	Filial 03	14	6,9
46 – 56 anos	1	,5	Filial 05	8	3,9
Omissos	4	2,0	Filial 08	9	4,4
			Filial 09	16	7,8
			Filial 12	10	4,9
			Filial 16	8	3,9
			Filial 17	7	3,4
			Filial 24	8	3,9
			Filial 27	8	3,9
			Filial 29	6	2,9
			Financeiro	10	4,9
			Informática	7	3,4
			Marketing	1	,5
			Recursos Humanos	3	1,5
			Suprimento	5	2,5

Tabela 1 – Características da amostra.
Fonte: Pesquisa.

Na Tabela 1, verifica-se que o índice de participantes do sexo masculino é de 100 (49%) pessoas, sendo que o número de participantes do sexo feminino é de 99 pessoas (48,5%). Assim, nota-se apenas uma diferença de 1 respondente a mais do sexo masculino. Nesta variável, houveram 5 casos omissos, o que representa 2,5%.

Pode-se verificar, também, ao que tange a escolaridade na amostra estudada que 112 participantes, o que representa 54,9%, possuem o 2^a grau completo e 29 participantes (14,2%) possuem o 2^o grau incompleto. Outro maior índice verificado, diz respeito ao número de participantes que possuem o nível superior incompleto, sendo composto por 40 respondentes representando, 19,6% da amostra.

Quanto ao tempo de serviço na empresa, 107 (52,5%) participantes, indicando mais que a metade da amostra, têm até 2 anos de empresa. Dos participantes, 52 (25,5%) pessoas têm entre 2 a 5 anos de trabalho na empresa. Apenas 5 (2,5%) respondentes possuem mais de 20 anos de exercício na empresa.

Com referência aos cargos, observa-se que existe maior concentração na função de operador de *telemarketing*, com 34 (16,7%) respondentes, balconista com 31 (15,2%) respondentes e operador de caixa com 29 (14,2%) respondentes conforme amostra extraída.

No que cerne ao departamento, 36 participantes, representando 17,6% da amostra, estão locados no *Call Center* e 21 (10,3%) participantes são locados na filial 02.

Por fim, ao que tange a variável idade, observa-se que quase a metade da amostra, 101 (49,5%) pessoas, são jovens, com idades entre 18 a 25 anos. Dos respondentes, 82 pessoas, ou seja, 40,2% possuem idades entre 26 a 35 anos. Houve apenas 1 caso (0,5%) que assinalou ter idade entre 46 a 56 anos.

3.3 - Instrumento de pesquisa

Conforme explicitação de Fischer e Lima (2005), o tema mudança organizacional tem sido amplamente considerado na literatura e é apontado como uma das grandes preocupações na atualidade dentro das organizações, embora pouco se tenha estudado sobre os fatores que

influenciam sua implantação efetiva. Desta forma, as autoras construíram e validaram um instrumento de medida de condições facilitadoras da mudança organizacional, denominado indicadores de diagnóstico das condições facilitadoras da mudança organizacional (IDCFMO).

Assim, o instrumento utilizado na presente pesquisa que, conforme a literatura, são responsáveis por facilitar e/ou dificultar um processo de mudança. Tal instrumento de diagnóstico, proposto por Bressan (2001), é o único conhecido no contexto nacional.

O IDCFMO é composto por 55 itens e ainda por um campo para dados demográficos e funcionais. Estes 55 itens estão distribuídos da seguinte forma: 22 itens referentes ao fator “práticas gerenciais favoráveis à mudança”; 16 itens referentes ao fator “circulação/fluxo da informação interna e externa”; 7 itens referentes ao fator “crenças sobre as mudanças” e 10 itens referentes ao fator “novas formas de realizar o trabalho”. Assim, três escalas avaliam as condições que facilitam as mudanças (práticas gerenciais, fluxo de informação e novas formas de realizar o trabalho) e uma escala que avalia as condições que as restringem (crenças sobre a mudança).

A escala de medida aplicada para a identificação das condições que facilitam e restringem as mudanças é estruturada com uma escala de 5 pontos a do tipo *Likert*, sendo 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo Parcialmente; 3 – Nem concordo Nem discordo; 4 – Concordo parcialmente e 5 – Concordo totalmente.

3.4 - Procedimentos de coleta de dados

Os dados foram coletados por meio de inventário validado, aplicado pessoalmente nas 14 filiais, localizadas nos bairros da Asa Norte, Asa Sul e Sudoeste. Além das filiais, participaram da pesquisa funcionários que trabalham na matriz, locados nas áreas Administrativa, *Call Center*, Compras, Contabilidade, Departamento Pessoal, Financeiro, Informática, *Marketing*, Recursos Humanos e Suprimento. O instrumento foi entregue aos funcionários (conforme número de funcionários presentes), junto com uma carta de explicação (ANEXO), contendo a proposta da pesquisa, um incentivo para preenchimento e agradecimento.

A entrega dos questionários nas lojas aconteceu nos dias 16/05/2008 e 17/05/2008 e na matriz ocorreu no dia 27/05/2008. Posteriormente, foi marcado um retorno para recolhimento dos questionários.

Assim sendo, foram aplicados 300 questionários e obteve-se retorno de 204 questionários, ou seja, 80% da amostra entregaram o questionário respondido.

Os dados coletados foram transferidos para uma planilha eletrônica de um *software* denominado SPSS (*Statistical Package for the Social Science*), versão 15.0, programa no qual pode-se fazer análises e testes estatísticos, explicados a seguir.

3.5 - Procedimento de análise dos dados

Como descrito anteriormente, os dados foram registrados no programa SPSS (*Statistical Package for the Social Science*), versão 15.0. As análises realizadas são de caráter descritivo e exploratório, a fim de investigar a exatidão dos dados, a distribuição dos casos omissos e o tamanho da amostra.

Observou-se que houve na variável “tempo de serviço” 7,4% de casos omissos e na variável “cargos” obteve 6,4% de casos omissos.

Foram realizadas as análises descritivas de cada variável do instrumento de medida utilizado. Realizaram-se os cálculos das médias e desvios padrão dos seguintes fatores: (1) Práticas gerenciais favoráveis à mudança; (2) Circulação/fluxo da informação interno e externo; (3) Crenças sobre as mudanças e (4) Novas formas de realizar o trabalho. Como também verificou-se as correlações entre os fatores.

3.6 - Limitações do método

Sendo a pesquisa de caráter quantitativo, denotou a necessidade de aplicar métodos qualitativos, tais como realização de entrevistas aprofundadas, pois, como o estudo tem por objetivo averiguar fatores que facilitam e dificultam a mudança organizacional, poderia haver

outras características próprias da realidade da empresa as quais não estavam contidas no questionário utilizado. Além disso, observou-se certa dificuldade de alguns participantes na interpretação de alguns itens.

E também, para melhor obtenção de resultados, análises e intervenções, a necessidade de se aplicar um instrumento a respeito da cultura organizacional da empresa, visto que na literatura sobre mudança, a cultura é apontada como elemento essencial nesse processo de redefinição de estrutura, processos e pessoas.

E, por fim, o próximo capítulo trata dos resultados obtidos a partir da presente metodologia aplicada.

4 – RESULTADOS

Este capítulo expõe os principais resultados descritivos de cada variável, assim como apresentam-se as correlações entre as variáveis. Desta forma, a primeira parte refere-se às estatísticas descritivas dos itens do questionário, examinando a média e desvio padrão encontrado em cada item e no fator. A segunda parte demonstra as correlações entre as variáveis (fatores/dados demográficos; fatores/fatores).

Todas as respostas dos participantes correspondem a uma escala de 5 pontos, presente no instrumento de pesquisa, a saber: 1-Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Nem concordo, nem discordo; 4- Concordo parcialmente e 5 – Concordo totalmente. Assim sendo, no que tange ao desvio padrão, foram considerados como aceitáveis os desvios de até 0,94.

4.1 Estatística Descritiva

4.2 – Fator Práticas Gerenciais Favoráveis à Mudança

Na Tabela 2, é possível observar os resultados descritivos quanto às práticas gerenciais favoráveis à mudança. A escala sobre práticas gerenciais favoráveis à mudança é constituída por itens que tratam de características e comportamentos de líderes e gerentes que favorecem a mudança, seja para atuar em seu direcionamento ou no estímulo e na motivação das pessoas para a mudança e no fornecimento de suporte aos membros da organização, a fim de assegurar a manutenção das novas iniciativas propostas. Outros itens também incluídos nessa escala dizem respeito à liberdade dos empregados para tomar decisões sobre o seu trabalho (LIMA; FISCHER, 2005).

Itens	Média	Desvio padrão
43. O gerente tem visão clara sobre os objetivos da Rosário.	4,50	0,74
46. O gerente expõe com clareza a direção das metas definidas.	4,27	0,99
7. O gestor expõe com clareza os objetivos a serem alcançados pela equipe.	4,21	0,99
13. O gerente delega as tarefas de acordo com as habilidades dos seus funcionários.	4,04	1,00
51. Os gerentes orientam os funcionários na realização do trabalho.	4,02	1,06
8. O gestor estimula a busca de conhecimentos necessários à realização do trabalho.	4,02	1,07
48. O gerente busca novas informações e conhecimentos em geral.	4,02	0,98

Tabela 2 – Fator práticas gerenciais favoráveis à mudança.

Fonte: Pesquisa.

Itens	Média	Desvio padrão
18. Estimula a busca de novas soluções para os problemas.	3,99	0,90
12. O gerente distribui as tarefas de acordo com as prioridades de execução.	3,97	1,01
47. As informações são transmitidas de forma precisa aos funcionários sobre eventos importantes da Rosário.	3,96	1,10
54. O gerente valoriza novas idéias e propostas criativas de trabalho feitas pelos seus funcionários.	3,86	1,07
21. Desenvolve ações inovadoras para o alcance dos resultados	3,85	0,96
45. Os empregados confiam nos gerentes.	3,81	1,20
34. Os gerentes são os primeiros a tomar a responsabilidade de mudança para si.	3,67	1,03
49. Minha chefia aceita idéias diferentes da dela.	3,67	1,19
11. Os gerentes confiam nos funcionários.	3,63	1,17
6. Há liberdade dos funcionários para decidir como realizar as tarefas e eles atribuídos.	3,55	1,20
9. O gerente está disposto a correr riscos.	3,53	1,18
20. O gerente cria ambiente que propicia a prática de discussões em grupo sobre o trabalho.	3,51	1,22
39. O gerente dedica parte de seu tempo para dialogar (conversar, trocar idéias) sobre os questionamentos de seus funcionários.	3,45	1,29
10. Prefere-se fazer apenas aquilo que lhes dê segurança a tentar fazer algo inovador.	3,08	1,19
27. O gerente tem um discurso diferente de suas ações.	2,69	1,29
TOTAL DO FATOR	3,78	0,60

Tabela 2 – Fator práticas gerenciais favoráveis à mudança (continuação).

Fonte: Pesquisa.

Nesta tabela, percebe-se que as médias dos resultados variaram entre 2,69 a 4,50. Neste fator, apenas dois itens apresentaram desvios padrão dentro do considerado, que foram os itens 18 (“Estimula a busca de novas soluções para os problemas”) e 43 (“O gerente tem visão clara sobre os objetivos da Rosário”).

O item 43 (“O gerente tem visão clara sobre os objetivos da Rosário”) obteve a maior média e o menor desvio padrão ($M=4,50$, $DP=0,74$). Seguido ao item 43, os itens 46 (“O gerente expõe com clareza a direção das metas definidas”) e 07 (“O gestor expõe com clareza os objetivos a serem alcançados pela equipe”), com $M= 4,27$, $DP= 0,99$ e $M= 4,21$, $DP= 0,99$, respectivamente, obtiveram a segunda e terceira maiores médias, apesar da heterogeneidade de opiniões, observada no desvio padrão.

O item 27 (“O gerente tem um discurso diferente de suas ações”) apresentou a menor média do fator (2,69) e alto desvio padrão (1,29). Seguido ao item 27, o item 10 (“Prefere-se fazer apenas aquilo que lhes dê segurança a tentar fazer algo inovador”) apresentou a menor média (3,08) e alto desvio padrão (1,19). Desse modo, seguido a este, o item 06 (“Há

liberdade dos funcionários para decidir como realizar as tarefas e eles atribuídos”) apresentou a terceira menor média (3,55) e alto desvio padrão (1,20).

Com relação ao desvio padrão, neste fator foram considerados aceitáveis apenas os itens 18 (“Estimula a busca de novas soluções para os problemas”) e 43 (“O gerente tem visão clara sobre os objetivos da Rosário”), com valores de 0,90 e 0,74, respectivamente, pois apresentaram desvios padrão abaixo de 0,94, revelando homogeneidade de opiniões.

E por fim, no que cerne aos valores do fator, no mesmo foram encontrados os seguintes dados $M=3,78$ e $DP=0,60$.

4.3 – Fator Circulação/Fluxo de Informação Interno e Externo

Os itens dessa escala tratam de clareza, objetividade e rapidez na transmissão de informações, ter acesso a informações e intercâmbio de informações, interna e externamente (LIMA; FISCHER, 2005).

Itens	Média	Desvio padrão
32. Busca novas idéias e soluções para os problemas organizacionais.	4,03	0,93
1. As informações são transmitidas aos funcionários de forma clara e objetiva.	3,92	1,02
24. Usa métodos de trabalho inovadores.	3,81	0,98
33. Há procedimentos para verificar, periodicamente, se sua estratégia é adequada às exigências do ambiente externo.	3,75	1,05
22. Busca novas formas de disponibilizar a informação aos funcionários.	3,75	1,07
23. A informação está disponível aos diferentes níveis hierárquicos da Rosário.	3,74	1,14
30. A estratégia é conhecida por todos os funcionários.	3,60	1,15
17. Oferece respostas rápidas às exigências do ambiente externo.	3,63	0,94
36. Existem mecanismos para considerar, sistematicamente, as exigências do ambiente externo em suas decisões.	3,54	0,91
26. As informações chegam a todos os funcionários da empresa.	3,54	1,29
35. O acesso às informações necessárias à realização do trabalho ocorre de forma rápida.	3,58	1,05
2. As informações são disseminadas aos empregados com rapidez.	3,56	1,04
31. Os meios de comunicação formal (manuais, resolução de diretoria, portaria) atendem às necessidades dos funcionários.	3,53	1,09
19. Os setores mantêm comunicação eficiente e rápida com outras organizações.	3,44	1,08
40. Os setores mantêm comunicação eficiente e rápida entre si.	3,36	1,16
3. O acesso à informação, para os funcionários, só acontece por meio de redes informais de comunicação (rádio corredor, boatos, conversa com colegas etc).	2,23	1,16
TOTAL DO FATOR	3,56	0,63

Tabela 3 – Circulação/ fluxo de informação interno e externo.
Fonte: Pesquisa.

Na Tabela 3, é possível observar que as médias dos resultados variaram entre 2,23 a 4,03. Neste fator, três itens apresentaram desvios padrão dentro do considerado, a saber, os itens: 32 (“busca novas idéias e soluções para os problemas organizacionais”), 36 (“existem mecanismos para considerar, sistematicamente, as exigências do ambiente externo em suas decisões”) e 17 (“oferece respostas rápidas às exigências do ambiente externo”).

Com relação à maior média, destacou-se o item 32 (“busca novas idéias e soluções para os problemas organizacionais”), apresentando $M=4,3$ e desvio padrão aceitável (0,93). Em seguida, observa-se as maiores médias nos itens 1 (“As informações são transmitidas aos funcionários de forma clara e objetiva”) e 24 (“Usa métodos de trabalho inovadores”). O item 1 obteve $M=3,92$ e $DP=1,02$, e o item 24 obteve $M=3,81$ e $DP=0,98$, sendo que estes desvios padrão demonstraram heterogeneidade de opiniões.

O item 3 (“O acesso à informação, para os funcionários, só acontece por meio de redes informais de comunicação (rádio corredor, boatos, conversa com colegas etc.)”) apresentou a menor média do fator (2,23) e alto desvio padrão (1,16). Seguido ao item 3, o item 40 (“Os setores mantêm comunicação eficiente e rápida entre si”) apresentou a menor média (3,36) e também alto desvio padrão (1,19). Seguido a este, o item 19 (“Os setores mantêm comunicação eficiente e rápida com outras organizações”) apresentou a terceira menor média (3,44) e alto desvio padrão (1,08).

Quanto aos desvios padrão, foram considerados aceitáveis os correspondentes aos itens 32 (“busca novas idéias e soluções para os problemas organizacionais”), 36 (“existem mecanismos para considerar, sistematicamente, as exigências do ambiente externo em suas decisões”) e 17 (“oferece respostas rápidas às exigências do ambiente externo”), com valores de 0,93; 0,91 e 0,94, respectivamente.

E, por fim, no que concerne aos valores do fator, no mesmo foram encontrados os seguintes dados, Média=3,56 e Desvio Padrão=0,63.

4.4 – Fator Crenças Sobre as Mudanças

A escala que trata de crenças sobre a mudança é constituída por itens que avaliam as opiniões dos sujeitos em relação a benefícios da mudança, oportunidades geradas, a necessidade da mudança, como crenças positivas a respeito da mudança e, ainda, por itens que

avaliam aspectos negativos, tais como prejuízos da mudança, não-necessidade da mudança, caos gerados pela incerteza, não gostar de mudanças e fracasso das tentativas de mudança (LIMA; FISCHER, 2005).

Itens	Média	Desvio padrão
15. Acredita-se que a mudança gera oportunidades para os empregados que souberem aproveitá-la.	4,43	0,80
14. Acredita-se que as mudanças são benéficas porque "oxigenam" as organizações.	4,00	0,89
16. Acredita-se que a mudança traz mais benefícios do que prejuízos para os empregados.	3,92	0,94
53. Acredita-se que sem mudanças a organização pode acabar.	3,38	1,25
50. Acredita-se que mudanças geram caos, pois não sabe mais o que fazer.	2,41	1,28
52. Acredita-se que a mudança traz mais prejuízos do que benefícios para os empregados.	2,19	1,23
55. Mudança organizacional é desnecessária.	1,99	1,27
TOTAL DO FATOR	3,19	0,52

Tabela 4 – Fator Crenças sobre as mudanças.
Fonte: Pesquisa.

Nesta tabela, observa-se que as médias dos resultados variaram entre 1,99 a 4,43. Neste fator, três dos itens apresentaram desvios padrão dentro do considerado, a saber, os itens: 16 (“acredita-se que a mudança traz mais benefícios do que prejuízos para os empregados”), 14 (“acredita-se que as mudanças são benéficas porque “oxigenam” as organizações”) e 15 (“acredita-se que a mudança gera oportunidades para os empregados que souberem aproveitá-la”).

Com a relação à maior média, destacou-se o item 15 (“acredita-se que a mudança gera oportunidades para os empregados que souberem aproveitá-la”), apresentando $M=4,3$ e baixo desvio padrão (0,80). Em seguida, percebem-se as maiores médias nos itens 14 (“acredita-se que as mudanças são benéficas porque “oxigenam” as organizações”) e 16 (“acredita-se que a mudança traz mais benefícios do que prejuízos para os empregados”). Assim, o item 14 obteve $M=4,00$ e $DP=0,89$, e o item 16 obteve $M=3,92$ e $DP=0,94$, sendo que os dois desvios padrão representam homogeneidade nas respostas dos participantes.

O item 55 (“mudança organizacional é desnecessária”) apresentou a menor média do fator (1,99) e alto desvio padrão (1,27). Seguido ao item 55, o item 52 (“acredita-se que a mudança traz mais prejuízos do que benefícios para os empregados”) apresentou a menor média (2,19), como também alto desvio padrão (1,23). Seguido a este, o item 50 (“acredita-se

que mudanças geram caos, pois não sabe mais o que fazer”) demonstrou a terceira menor média (2,41) e alto desvio padrão (1,28).

No que tange aos valores dos desvios padrão, os itens 16 (“acredita-se que a mudança traz mais benefícios do que prejuízos para os empregados”), 14 (“acredita-se que as mudanças são benéficas porque “oxigenam” as organizações”) e 15 (“acredita-se que a mudança gera oportunidades para os empregados que souberem aproveitá-la”) apresentam os valores de DP= 0,94, 0,89 e 0,80, respectivamente, que são aceitáveis.

E, por fim, no que cerne aos valores do fator, no mesmo foram encontrados os seguintes dados para: Média=3,19 e Desvio Padrão=0,52.

4.5 Fator Novas Formas de Realizar o Trabalho

O fator Novas formas de realizar o trabalho contém itens que tratam de: liberdade de ação e autonomia, participação nas decisões, trabalho em equipe, preocupação com a excelência, disposição para correr riscos, alinhamento das decisões à estratégia e dela ao ambiente externo. Os aspectos identificados nessa escala são enfatizados por diversos autores, como condições que favorecem as mudanças (LIMA; FISCHER, 2005).

Itens	Média	Desvio padrão
44. É utilizado o termo "qualidade em primeiro lugar" como princípio.	4,36	0,81
38. É utilizado o termo "nós sempre podemos fazer melhor" como princípio.	4,29	0,88
4. O trabalho é organizado em equipes.	3,95	0,97
29. As decisões visam o proposto na estratégia organizacional.	3,94	0,85
28. As estratégias refletem as exigências do ambiente externo.	3,80	0,86
25. Permite-se a criação de novas formas de realizar o trabalho.	3,78	0,97
5. A estratégia organizacional é decidida após amplo debate interno.	3,44	1,17
37. É utilizado o termo "ter disposição para correr riscos" como princípio.	3,22	1,03
41. Os colaboradores têm autonomia para implantar mudanças.	3,14	1,14
42. O colaborador tem autoridade para tomar decisões relacionadas ao trabalho.	3,12	1,24
TOTAL DO FATOR	3,69	0,57

Tabela 5 – Fator novas formas de realizar o trabalho.

Fonte: Pesquisa.

Nesta tabela, observa-se que as médias dos resultados variaram entre 3,12 a 4,36. Neste fator, quatro dos itens apresentaram desvios padrão dentro do considerado, a saber, os itens: 44 (“é utilizado o termo "qualidade em primeiro lugar" como princípio”), 29 (“as decisões visam o proposto na estratégia organizacional”), 28 (“as estratégias refletem as exigências do ambiente externo”) e 38 (“é utilizado o termo "nós sempre podemos fazer melhor" como princípio”).

Com relação à maior média, destacou-se o item 44 (“é utilizado o termo "qualidade em primeiro lugar" como princípio”), apresentando $M=4,36$ e baixo desvio padrão (0,81). Em seguida, observam-se as maiores médias nos itens 38 (“é utilizado o termo "nós sempre podemos fazer melhor" como princípio”) e 4 (“o trabalho é organizado em equipes”). Assim, o item 38 obteve uma média de 4,29 e baixo desvio padrão de 0,88. Quanto ao item 4, este obteve média no valor de 3,95 e alto desvio padrão (0,97).

Observa-se que a média mais baixa dentro deste fator pertence ao item 42 (“o colaborador tem autoridade para tomar decisões relacionadas ao trabalho”), revelando $M=3,12$ e um alto desvio padrão de 1,24.

As médias mais baixas, seguintes ao item 42, foram as médias dos itens 41 (“os colaboradores têm autonomia para implantar mudanças.”) e 37 (“é utilizado o termo "ter disposição para correr riscos" como princípio”). Estes itens apresentaram, respectivamente, $M=3,14$ ($DP= 1,14$) e $M=3,22$ ($DP= 1,03$).

Os desvios aceitáveis foram dos itens: 44 (“é utilizado o termo "qualidade em primeiro lugar" como princípio”), 29 (“as decisões visam o proposto na estratégia organizacional”), 28 (“as estratégias refletem as exigências do ambiente externo”) e 38 (“é utilizado o termo "nós sempre podemos fazer melhor" como princípio”), com desvios padrão de 0,81; 0,85; 0,86 e 0,88, respectivamente.

E, por fim, no que cerne aos valores do fator, no mesmo foram encontrados os seguintes dados: Média=3,69 e Desvio Padrão=0,57.

4.6 Correlações entre as Variáveis.

Nesta seção, serão apresentadas as correlações de *Pearson* calculadas a partir do *software* estatístico SPSS. A Tabela 6 diz respeito às correlações entre os fatores e os dados demográficos e funcionais. A seguir, encontra-se a Tabela 7, feita a partir das correlações entre os fatores. Assim, é possível observar nas tabelas as correlações significativas ($r < 0,05^*$; $r < 0,01^{**}$) e as que não revelaram significância (n.s).

Fatores	Variáveis				
	Sexo	Tempo de serviço	Cargos	Idade/ faixa etária	Escolaridade
Práticas gerenciais favoráveis à mudança	$r = -0,171^*$ $p = ,016$	n.s	n.s	n.s	n.s
Circulação/fluxo informação interna e externa	n.s	n.s	n.s	n.s	n.s
Crenças sobre as mudanças	n.s	n.s	n.s	n.s	n.s
Novas formas de realizar o trabalho	n.s	n.s	n.s	n.s	n.s

Tabela 6 – Correlação dos fatores com dados demográficos e funcionais.

Fonte: Pesquisa.

Na Tabela 6, o fator práticas gerenciais favoráveis à mudança obteve correlação significativa com a variável sexo. Dessa maneira, revelou uma correlação negativa.

Na Tabela 7, é possível verificar as correlações significativas ($r < 0,05^*$; $r < 0,01^{**}$) entre os fatores. O fator práticas gerenciais favoráveis à mudança obteve correlações com os fatores: circulação/fluxo da informação interna e externa e novas formas de realizar o trabalho.

Já o fator circulação/fluxo da informação interna e externa, obteve correlação com os fatores: práticas gerenciais favoráveis à mudança, crenças sobre as mudanças e novas formas de realizar o trabalho.

O fator crenças sobre as mudanças apresentou correlação com dois fatores: circulação/fluxo da informação interna e externa e novas formas de realizar o trabalho.

E, por fim, o fator novas formas de realizar o trabalho apresentou correlação com os seguintes: práticas gerenciais favoráveis à mudança, circulação/fluxo informação interna e externa e crenças sobre as mudanças.

Fatores				
	Práticas gerenciais favoráveis à mudança	Circulação/Fluxo informação interna e externa	Crenças sobre as mudanças	Novas formas de realizar o trabalho
Práticas gerenciais favoráveis à mudança	n.s	$r = 0,726(**)$ $p = 0,000$	n.s	$r = 0,716(**)$ $p = 0,000$
Circulação/fluxo informação interna e externa	$r = 0,726(**)$ $p = 0,000$	n.s	$r = 0,212(**)$ $p = 0,002$	$r = 0,764(**)$ $p = 0,000$
Crenças sobre as mudanças	n.s	$r = 0,212 (**)$ $p = 0,002$	n.s	$r = 0,161(*)$ $p = 0,022$
Novas formas de realizar o trabalho	$r = 0,716(**)$ $p = 0,000$	$r = 0,764(**)$ $p = 0,000$	$r = 0,161(*)$ $p = 0,022$	n.s

Tabela 7 – Correlação entre fatores.

Fonte: Pesquisa.

Somente as correlações entre crenças sobre as mudanças e novas formas de realizar o trabalho apresentaram nível de significância $p = 0,05$ (95%). Nas demais correlações, observam-se significâncias ao nível de $p = 0,01$ (99%).

Até aqui, foi relatado os principais resultados encontrados, o próximo capítulo trata da discussão e inferências a partir desses resultados.

5 – DISCUSSÃO

O presente trabalho apresentou evidências empíricas de que o construto da percepção de mudança no processo de implantação de Cargos e Salários é um construto dialético. Tal constatação é coerente com o modelo teórico da cultura e mudança organizacional (VERGARA; SILVA, 2002; BASTOS; SANTOS, 2007), que enfatiza o papel da percepção dos atores organizacionais, reconhecendo que as organizações são ambientes ordenados a partir de interpretações desses mesmos atores.

Conforme a pesquisa realizada e levantamento bibliográfico, os resultados obtidos autorizam algumas inferências.

Em primeiro lugar, em relação ao fator práticas gerenciais favoráveis à mudança, este obteve média igual a 3,78 e baixo desvio padrão (0,60), indicando as práticas gerencias são percebidas pelos funcionários como favoráveis, conforme análise da média em relação à escala de resposta.

A maior média do fator diz respeito ao item “O gerente tem visão clara sobre os objetivos da Rosário”, com média de 4,50 e desvio padrão de 0,74, indicando concordância de opiniões dos participantes. O item 18 (“Estimula a busca de novas soluções para os problemas”) apresentou média representativa de 3,99 e desvio padrão de 0,90, revelando desvio padrão dentro do limite considerado (0,94), indicando uma certa concordância nas opiniões dos respondentes.

A concordância de opiniões nestes dois itens está em consonância com a literatura apresentada. Lima e Fischer (2005) salientam a questão das características dos líderes que favorecem a mudança. E ainda, além das características destes, conforme as mesmas autoras, oferecer oportunidades às pessoas e mais poder para influenciar seu próprio ambiente de trabalho enfatizam o papel dos gerentes que estimulam a inovação e autonomia como variáveis que influenciam positivamente o processo de mudança.

Apesar dos outros itens apresentarem desvios padrão altos, ou seja, acima de 0,94, estes podem ser explicados, devido ao fato da diversidade de gerentes. Em decorrência disto, cada loja possui uma realidade e gestão diferente, sendo provável, por este motivo, a heterogeneidade de opiniões quanto às práticas gerenciais.

Em contrapartida, os itens que apresentaram concordância podem ser explicados, devido ao fato de que eles representam valores difundidos na organização, ou seja, o setor de recursos humanos na empresa tem uma política de estimular a pró-atividade dos funcionários frente a problemas que podem acontecer nas lojas e matriz.

No que diz respeito ao fator circulação/fluxo de informação interno e externo, este obteve uma média com tendência a “concordo parcialmente” e desvio padrão de 0,63, representando concordância de opiniões.

Três itens neste fator obtiveram desvios padrão dentro do considerado, a saber: 32 (“Busca novas idéias e soluções para os problemas organizacionais”), 36 (“Existem mecanismos para considerar, sistematicamente, as exigências do ambiente externo em suas decisões”) e 17 (“Oferece respostas rápidas às exigência do ambiente externo”). Os itens 36 e 17 refletem o preconizado na literatura a respeito da mudança organizacional. Conforme Nadler (1994), as pressões advindas do ambiente externo são as que impulsionam as empresas a criarem estratégias, a fim de manter a eficiência organizacional.

Neste fator, o item 32 (“Busca novas idéias e soluções para os problemas organizacionais”) obteve a maior média ($M=4,3$). Com relação ao fluxo de informações, outros dois itens apresentaram as segundas e terceiras maiores médias, respectivamente, a saber: item 1 (“As informações são transmitidas aos funcionários de forma clara e objetiva”); e item 24 (“Usa métodos de trabalho inovadores”).

Sendo assim, existe relação com a elucidação de Robbins (2004), que aponta que a resistência pode ser minimizada por meio da comunicação, para ajudar os funcionários a compreenderem a lógica da mudança. Basicamente, a fonte da resistência seria a falta de comunicação ou o fornecimento de informações insuficientes: se os funcionários forem informados de todos os fatos e tiverem suas dúvidas esclarecidas, a resistência cessará. E ainda, este dado é corroborado, pelo item 3 (“O acesso à informação, para os funcionários, só acontece por meio de redes informais de comunicação”), que apresentou a menor média do fator, apesar da heterogeneidade de opiniões ($DP=1,16$).

Em relação ao fator crenças sobre as mudanças, este obteve a menor média ($M=3,19$), comparado aos outros fatores.

Este fator é apontado por Lima e Fischer (2005), como restritor à mudança organizacional. A média encontrada pode indicar que não estão difundidas as crenças que restringem as mudanças. Corroborando este dado, há itens positivos dentro do fator, favorecendo as mudanças, a saber: item 15 (“Acredita-se que a mudança gera oportunidades para os empregados que souberem aproveitá-la”), item 14 (“Acredita-se que as mudanças são benéficas porque “oxigenam” as organizações”), item 16 (“Acredita-se que a mudança trás mais benefícios do que prejuízos para os empregados”), que obtiveram as três maiores médias (4,3; 4,0 e 3,92) e todos com desvios padrão abaixo de 0,94, apresentando concordância nas opiniões.

A literatura apresentada por Lima e Fischer (2005) e Tagliapietra *et al.* (2005) concordam que as crenças sobre as mudanças são barreiras que podem dificultar às pessoas se adaptarem ao novo.

Itens negativos neste fator, os que dizem que a “mudança organizacional é desnecessária”, “acreditar que as mudanças trazem mais prejuízos do que benefícios para os empregados” e “acreditar que as mudanças geram caos, pois não sabe mais o que fazer”, foram os três que obtiveram médias mais baixas dentro do fator, apesar também da heterogeneidade de opiniões.

Por fim, a análise descritiva do último fator, referente a novas formas de realizar o trabalho, revela alguns princípios utilizados pela organização. Os itens que obtiverem as três maiores médias, referentes à utilização do termo “qualidade em primeiro lugar como princípio”, “nós sempre podemos fazer melhor” e “o trabalho é organizado em equipes”, estes são na verdade, reflexo das políticas de RH praticadas e a forma como as equipes de trabalho atuam nas lojas, ou seja, a política da qualidade e atuação em equipe.

Este fator também revelou algumas incoerências, pois as médias mais baixas, que foram dos itens referentes à “autonomia para tomar decisões relacionadas ao trabalho”, “há autonomia dos colaboradores para implantar mudanças” e “ter disposição para correr riscos como princípio”, revelaram as menores médias do fator e heterogeneidade nas opiniões. Assim sendo, ao mesmo tempo em que o fator crenças sobre as mudanças revela que os funcionários não apresentam resistências, indicando disposição para mudar, os mesmos funcionários não possuem a autonomia necessária para mudar rotinas em seu trabalho.

Fischer (1994, *apud* LIMA; FISCHER, 2005, p. 28) aponta que o trabalho em equipe é praticado em um tipo de organização mais flexível, que torna a organização mais propensa a responder às mudanças do ambiente externo. Neste caso, evidenciou-se concordância em relação ao item que trata do trabalho em equipe. Diante disto, há redução da direção gerencial e mais delegação de poder, o que dá às pessoas mais liberdade para influenciar seu próprio ambiente de trabalho (LIMA; FISCHER, 2005). Esta liberdade não é apontada pelos itens que compõem o fator, demonstrando a incoerência entre o que é preconizado e realizado na organização.

Há, ainda, de se analisar as correlações estabelecidas por meio do programa SPSS.

O único fator que obteve correlação com dados funcionais, foi o fator práticas gerenciais favoráveis à mudança, correlacionando-se com a variável sexo. A correlação encontrada foi de $r = -0,17$, ao nível de significância de 0,05%. Na variável sexo, o número 1 no questionário corresponde à resposta “masculino” e o número 2 corresponde à resposta “feminino”. Observa-se que esta correlação negativa significa que os homens percebem mais as práticas gerenciais favoráveis à mudança.

A correlação estabelecida foi baixa, podendo ser devido ao número de homens respondentes, que foram de 100 homens em relação a 99 mulheres. Como a maioria dos gerentes são homens, e a correlação demonstrou que os homens tendem a perceber mais as práticas gerenciais favoráveis às mudanças, pode-se supor a ocorrência do fenômeno de desejabilidade social.

Ao que tange às correlações entre fatores, o fator práticas gerenciais favoráveis à mudança obteve correlação de $r = 0,72$ com o fator circulação/fluxo de informação interna e externa e correlação de $r = 0,71$ com o fator novas formas de realizar o trabalho.

Esta correlação encontrada pode ser explicada devido ao fato dos gerentes serem responsáveis pelas informações aos outros níveis hierárquicos dentro da realidade de loja. Além disso, as tarefas e as formas de realizar o trabalho são distribuídas e delegadas pelos gestores.

Para concluir, o último capítulo, que vem a seguir, é composto pelas principais conclusões, assim como, as recomendações que se fazem necessárias a partir dos dados obtidos.

6 – CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Diante das mudanças globais em um ambiente de freqüentes e vertiginosas mudanças, os gestores, cada vez mais, se deparam com essa inconstância, gerando perplexidade sobre como restaurar esse alinhamento perdido pela mudança.

A questão que cerne a mudança organizacional não é como fazê-la, e sim em compreender a situação, a partir de perspectivas teóricas e práticas, prescindindo de instrumentos que avaliam a realidade da empresa, composta pelas percepções das pessoas que nela estão envolvidas. Diante desta realidade, estudos que enfatizam a questão da sobrevivência organizacional, analisando as variáveis que facilitam e dificultam um processo de mudança, são de grande valia, sendo este o objetivo buscado no presente estudo.

A partir desta perspectiva, verifica-se que o estudo atendeu aos objetivos propostos. Diante dos dados coletados, observou-se que as variáveis contidas no instrumento de pesquisa se correlacionam com o modo de pensar da empresa.

Faz-se necessário para a empresa, com as devidas avaliações das percepções, elaborar meios de introduzir a mudança no plano de carreira dos funcionários, de modo que estes adiram ao processo.

Conforme Lima e Bressan (2003), a mudança é caracterizada por qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.

Tendo em vista esta definição, as mudanças que estão ocorrendo na Rede de Drogarias Rosário, caracterizam-se como uma mudança planejada. Assim, neste âmbito, alteram-se componentes organizacionais, como os comportamentais das pessoas envolvidas, a forma de trabalho, e até mesmo a cultura, que antes era definida como remunerar a pessoa e não o cargo. A mudança provoca, ainda, necessidade de adaptação dos funcionários, pois a proposta a ser implementada contempla uma perspectiva de carreira. Assim, se os funcionários almejarem obter crescimento na empresa, eles terão que buscar mais pontos dentro do cargo, passando a ser remunerados, então, pelo desempenho. Esta nova condição dentro da empresa

alterará o comportamento dos funcionários que almejem uma promoção ou aumento de salário.

Desse modo, rever a forma de vislumbrar os salários e carreira na empresa, conhecer o que os funcionários percebem, pensam e sentem diante deste quadro, mostrou-se não somente necessário, mas de suma importância para adaptação de um novo programa na empresa, mas que os funcionários aceitem conforme as próprias necessidades.

Esta reestruturação na forma de conceber salários e carreiras, advinda de uma pressão externa e diante do crescimento da empresa, constituindo-se uma empresa de grande porte, foi determinante para impulsionar o Recursos Humanos a elaborar estratégias e introduzir um novo programa na empresa.

De uma forma geral, os resultados deste trabalho podem ser úteis não só para uma implementação de cargos e salários, mas, conforme a definição de Lima e Bressan (2003), a mudança a ser realizada na empresa poderá envolver outros processos, desde qualidade total até reengenharias, desde que alterem componentes significativos na empresa.

A mudança organizacional tornou-se um imperativo para as organizações. Constantemente, estas criam mudanças e querem transformar a empresa em uma arena de inovações, em pouco espaço de tempo. Entretanto, o que muitas não se atentam é para a forma como essas mudanças afetam os funcionários. A organização é composta por pessoas que trabalham em prol dos objetivos da organização. Dessa forma, ignorar as suas percepções e cultura organizacional pode ser fatal para a sobrevivência das organizações que estejam em busca da inovação a fim de alcançarem a tão cobiçada vantagem competitiva.

Diante destas elucidações, o presente estudo revelou alguns aspectos importantes. Em primeiro lugar, o fator práticas gerenciais favoráveis à mudança, conforme a literatura e pesquisa, caracteriza-se como uma variável que facilita o processo de mudança. Cada vez mais os gestores delegam tarefas e buscam autonomia e pró-atividade de seus funcionários. Com esse apoio dos gestores, os colaboradores sentem-se mais receptivos a processos de mudança, pela própria característica de flexibilidade.

O fator fluxo de informações também demonstrou crucial significância, pois as informações advindas das fontes certas diminuem os ruídos na comunicação recebidos pelos colaboradores. Sendo assim, transmite-se informações seguras e confiáveis aos funcionários.

O fator crenças sobre as mudanças pode advir tanto de crenças pessoais, como crenças compartilhadas na empresa. No presente estudo, este fator apresentou a menor média de todos os fatores estudados. Dado este que revela um aspecto importante para mudança organizacional.

Verificou-se que estes fatores contemplam variáveis que podem tanto restringir como facilitar o processo de mudança. A empresa, a partir disso, pode elaborar estratégias para disseminar esse novo processo, mas conforme as percepções extraídas dos funcionários, a fim de minimizar resultados negativos dos processos inovativos.

Enfim, a pesquisa revelou-se significativa e o instrumento de pesquisa proposto pode ser incrementado, introduzindo-se outras variáveis. E ainda, as empresas que passam por tais situações comumente realizadas, podem, além de utilizar tal instrumento, realizar entrevistas com pessoas na organização, como também fazer pesquisa da cultura organizacional, sendo esta apontada como variável que interfere em processo de mudança (SILVA, VERGARA; 2003).

REFERÊNCIAS

- ABADIA, I.J.; MELO, P.F.F.; VIDAL, M.C.R. Uma abordagem adaptativa de intervenção para mudança organizacional. **G & P**, São Carlos, v.14, n. 1, p. 125-138, jan/abr. 2007.
- BASTOS, A.V.B.; SANTOS, M.V. Redes sociais informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n.3, p. 27-39, jul./set. 2007.
- BRESSAN, C.L. **Uma contribuição à compreensão do fenômeno de mudança organizacional a partir da visão gerencial**. 2001. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília.
- BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. Criatividade, inovação e mudança organizacional. . In LIMA, S.M.V. (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.p. 111-141.
- DENIZOT, A.E.R. **Descrição e análise de cargos e suas contribuições na interface da gestão de pessoas com a saúde e segurança no trabalho**. 2003. 140 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho) – Universidade Federal Fluminense, Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão.
- FISCHER, H.C.R.; LIMA, S.M.V. Validação de instrumento para diagnóstico de condições facilitadoras de mudança organizacional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Santa Catarina, v.5, n. 1, p. 13-44, jan./jun. 2005.
- FLEURY, M.T.L. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, 1993.
- GONDIM, S. M. G. *et al.* Práticas de inovação e habilidades profissionais: os trabalhadores estão preparados para a mudança organizacional?. **Revista de Práticas Administrativas**. Paraná, v. 1, n. 4, p. 19-30, jan./fev. 2005.
- HEILPERN, J.F.; NADLER, D.A. Implementação da administração da qualidade total: Um processo de mudança cultural. . In NADLER, D.A.; GERTEIN, M.S.; SHAW, R.B. (Ass.). **Arquitetura organizacional: A chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. p. 119-135.
- HURST, D. **Crises e renovação**. Tradução de Cid Knipel. São Paulo: Futura, 1996. 227 p. Título original: Crisis & renewal.
- JÚNIOR, A.S.; VIVACQUA, G. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. São Paulo, Atlas, 1999.
- LIMA, S.M.V.; BRESSAN, C.L. Mudança organizacional: uma introdução. In LIMA, S.M.V. (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.p.27-63.

NADLER, David. Arquitetura organizacional: metáfora para a mudança. In NADLER, D.A.; GERTEIN, M.S.; SHAW, R.B. (Ass.). **Arquitetura organizacional: A chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NEIVA, Elaine Rabelo; PAZ, Maria das Graças Torres da. Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n.1, p. 31-52, jan/mar. 2007.

NEIVA, Elaine Rabelo. Metodologia para avaliação da mudança organizacional. In LIMA, S.M.V. (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.p.191-215.

RABEN, Charles. Construção de associações estratégicas: Criação e administração de *Joint Ventures* eficientes. In NADLER, D.A.; GERTEIN, M.S.; SHAW, R.B. (Ass.). **Arquitetura organizacional: A chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. p. 69-94.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall. 2004.

SILVA, J.R.G.; VERGARA, S.C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 3, p. 10-2, jul/set, 2003.

SILVA, Ricardo Castro Jesuíno. **Construção e validação de escala de mudança organizacional causada pela implantação de universidade corporativa**. 2006. 91 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Gestão Social e Trabalho) – Universidade de Brasília, Programa de Pós-Graduação em Administração.

SHAW, R.B.; PERKINS, D.N.T.; Ensinar às organizações a aprender: O poder dos fracassos produtivos. In NADLER, D.A.; GERTEIN, M.S.; SHAW, R.B. (Ass.). **Arquitetura organizacional: A chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. p. 157-172.

TAGLIAPIETRA, O. *et al.* Mudanças organizacionais: Aprendizagem, inovação e cultura organizacional. **Revista Ciências Empresariais da UNIPAR**, Toledo, v. 6, n. 1, p. 5-18, jan/jun, 2005.

VERGARA, S.C.; SILVA, J.R.G. O significado da mudança: As percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização. **Revista de Administração Pública**, v.34, n.1, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S.C.; PINTO, M.C.S. Cultura e mudança organizacional: O caso TELERJ. **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n. 2, p. 63-84, mai/ago. 1998.

WOOD, Thomaz Júnior (Coord.). **Mudança organizacional**. São Paulo: ATLAS, 2004.

ANEXO

Prezado (a) Colaborador (a),

Este questionário tem objetivo acadêmico a fim de compor monografia como avaliação final de graduação. Esta pesquisa está sendo realizada pela graduanda em Psicologia, Roseane Afonso da Silva, acadêmica do Centro Universitário de Brasília, com registro acadêmico 20362030, e sob orientação do Professor Msc. Antonio Isidro Filho, Orientador de Monografia em Psicologia Organizacional.

O presente questionário tem por finalidade investigar aspectos da relação das pessoas com o seu ambiente de trabalho.

As informações prestadas por você são sigilosas e serão analisadas em conjunto com as informações fornecidas por seus colegas.

Não existem respostas certas nem erradas para as questões deste questionário, o que importa é a sua opinião sincera. Responda a todas as perguntas e, por favor, não se identifique para que a informação seja totalmente anônima. Os dados desta pesquisa serão analisados em conjunto e de forma confidencial.

Sinta-se inteiramente à vontade para dar as suas opiniões, lembrando-se de que você não precisa se identificar.

Desde já, agradecemos por sua valiosa colaboração.

Coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Contatos: 9117-3759 e-mail: roseaneafonso@gmail.com

Atenciosamente,

Roseane Afonso da Silva

Graduanda em Psicologia.

COMO RESPONDER ESTE QUESTIONÁRIO

No questionário você encontrará várias frases ou afirmativas referentes a diversas situações encontradas no ambiente de trabalho.

Para responder as questões, escolha o ponto da escala de resposta que melhor descreve a sua situação ou a sua opinião e assinale o número correspondente que se encontra dentro do quadrado na frase, assim como é apresentado no exemplo abaixo.

EXEMPLO:

1 Discordo Totalmente	2 Discordo Parcialmente	3 Nem concordo Nem discordo	4 Concordo Parcialmente	5 Concordo Totalmente
--------------------------	-------------------------------	-----------------------------------	----------------------------	-----------------------------

1	Minha organização oferece respostas rápidas às exigências do ambiente externo.	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
---	--	---	---	---	-------------------------------------	---

Ao assinalar sobre o **número 4**, neste exemplo, a pessoa quis dizer que concorda parcialmente com a questão.

Lembre-se que não existem respostas certas nem erradas, o que importa é a sua opinião sincera. Por favor, não deixe questões em branco.

1 Discordo Totalmente	2 Discordo Parcialmente	3 Nem concordo Nem discordo	4 Concordo Parcialmente	5 Concordo Totalmente
-----------------------------	-------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	-----------------------------

EM MINHA ORGANIZAÇÃO....

1	As informações são transmitidas aos funcionários de forma clara e objetiva.	1	2	3	4	5
2	As informações são disseminadas aos empregados com rapidez.	1	2	3	4	5
3	O acesso à informação, para os funcionários, só acontece por meio de redes informais de comunicação (rádio corredor, boatos, conversa com colegas etc).	1	2	3	4	5
4	O trabalho é organizado em equipes.	1	2	3	4	5
5	A estratégia organizacional é decidida após amplo debate interno.	1	2	3	4	5
6	Há liberdade dos funcionários para decidir como realizar as tarefas e eles atribuídos.	1	2	3	4	5
7	O gestor expõe com clareza os objetivos a serem alcançados pela equipe.	1	2	3	4	5
8	O gestor estimula a busca de conhecimentos necessários à realização do trabalho.	1	2	3	4	5
9	O gerente está disposto a correr riscos.	1	2	3	4	5
10	Prefere-se fazer apenas aquilo que lhes dê segurança a tentar fazer algo inovador.	1	2	3	4	5
11	Os gerentes confiam nos funcionários.	1	2	3	4	5
12	O gerente distribui as tarefas de acordo com as prioridades de execução.	1	2	3	4	5
13	O gerente delega as tarefas de acordo com as habilidades dos seus funcionários.	1	2	3	4	5
14	Acredita-se que as mudanças são benéficas porque "oxigenam" as organizações.	1	2	3	4	5
15	Acredita-se que a mudança gera oportunidades para os empregados que souberem aproveitá-la.	1	2	3	4	5
16	Acredita-se que a mudança traz mais benefícios do que prejuízos para os empregados.	1	2	3	4	5
17	Oferece respostas rápidas às exigências do ambiente externo.	1	2	3	4	5
18	Estimula a busca de novas soluções para os problemas.	1	2	3	4	5
19	Os setores mantêm comunicação eficiente e rápida com outras organizações.	1	2	3	4	5
20	O gerente cria ambiente que propicia a prática de discussões em grupo sobre o trabalho.	1	2	3	4	5
21	Desenvolve ações inovadoras para o alcance dos resultados	1	2	3	4	5
22	Busca novas formas de disponibilizar a informação aos funcionários.	1	2	3	4	5
23	A informação está disponível aos diferentes níveis hierárquicos da Rosário.	1	2	3	4	5
24	Usa métodos de trabalho inovadores.	1	2	3	4	5
25	Permite-se a criação de novas formas de realizar o trabalho.	1	2	3	4	5
26	As informações chegam a todos os funcionários da empresa.	1	2	3	4	5
27	O gerente tem um discurso diferente de suas ações.	1	2	3	4	5

NA ORGANIZAÇÃO ONDE TRABALHO....

28	As estratégias refletem as exigências do ambiente externo.	1	2	3	4	5
29	As decisões visam o proposto na estratégia organizacional.	1	2	3	4	5
30	A estratégia é conhecida por todos os funcionários.	1	2	3	4	5
31	Os meios de comunicação formal (manuais, resolução de diretoria, portaria) atendem às necessidades dos funcionários.	1	2	3	4	5
32	Busca novas idéias e soluções para os problemas organizacionais.	1	2	3	4	5
33	Há procedimentos para verificar, periodicamente, se sua estratégia é adequada às exigências do ambiente externo.	1	2	3	4	5
34	Os gerentes são os primeiros a tomar a responsabilidade de mudança para si.	1	2	3	4	5
35	O acesso às informações necessárias à realização do trabalho ocorre de forma rápida.	1	2	3	4	5
36	Existem mecanismos para considerar, sistematicamente, as exigências do ambiente externo em suas decisões.	1	2	3	4	5
37	É utilizado o termo "ter disposição para correr riscos" como princípio.	1	2	3	4	5
38	É utilizado o termo "nós sempre podemos fazer melhor" como princípio.	1	2	3	4	5
39	O gerente dedica parte de seu tempo para dialogar (conversar, trocar idéias) sobre os questionamentos de seus funcionários.	1	2	3	4	5
40	Os setores mantêm comunicação eficiente e rápida entre si.	1	2	3	4	5
41	Os colaboradores têm autonomia para implantar mudanças.	1	2	3	4	5

1 Discordo Totalmente	2 Discordo Parcialmente	3 Nem concordo Nem discordo	4 Concordo Parcialmente	5 Concordo Totalmente
-----------------------------	-------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	-----------------------------

42	O colaborador tem autoridade para tomar decisões relacionadas ao trabalho.	1	2	3	4	5
43	O gerente tem visão clara sobre os objetivos da Rosário.	1	2	3	4	5
44	É utilizado o termo "qualidade em primeiro lugar" como princípio.	1	2	3	4	5
45	Os empregados confiam nos gerentes.	1	2	3	4	5
46	O gerente expõe com clareza a direção das metas definidas.	1	2	3	4	5

47	As informações são transmitidas de forma precisa aos funcionários sobre eventos importantes da Rosário.	1	2	3	4	5
48	O gerente busca novas informações e conhecimentos em geral.	1	2	3	4	5
49	Minha chefia aceita idéias diferentes da dela.	1	2	3	4	5
50	Acredita-se que mudanças geram caos, pois não sabe mais o que fazer.	1	2	3	4	5
51	Os gerentes orientam os funcionários na realização do trabalho.	1	2	3	4	5
52	Acredita-se que a mudança traz mais prejuízos do que benefícios para os empregados.	1	2	3	4	5
53	Acredita-se que sem mudanças a organização pode acabar.	1	2	3	4	5
54	O gerente valoriza novas idéias e propostas criativas de trabalho feitas pelos seus funcionários.	1	2	3	4	5
55	Mudança organizacional é desnecessária.	1	2	3	4	5

POR FAVOR, PREENCHA ABAIXO DADOS COMPLEMENTARES:

Dados Demográficos (não coloque seu nome)

Sexo:

() Masculino () Feminino

Tempo de serviço:

() Até 2 anos
() De 2 a 5 anos
() De 5 a 10 anos
() De 10 a 15 anos
() De 15 a 20 anos
() De 20 anos em diante

Cargos:

() Analista
() Assistente
() Auxiliar
() Balconista
() Caixa
() Diretor
() Encarregado
() Estagiário
() Farmacêutico
() Gerente
() Office Boy
() Operador de Telemarketing
() Perfumista
() Plantonista
() Recepcionista
() Separador
() Sub-Gerente
() Outro: _____

Idade/Faixa Etária:

() 18-25 anos
() 26-35 anos
() 36-45 anos
() 46-56 anos
() 56 anos em diante

Escolaridade:

() 2º grau completo
() Superior incompleto
() Superior completo
() Especialização
() Mestrado
() Doutorado

Departamento:

() Administrativo
() Call Center
() Compras
() Contabilidade
() Convênio
() Departamento Pessoal
() Diretoria
() Financeiro
() Informática
() Filial _____
() Marketing
() Recursos Humanos
() Supervisão
() Suprimento
() Outro: _____

